



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ŘÍZENÍ RIZIK PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

RISK MANAGEMENT OF A BUSINESS ENTITY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Josef Zámečník

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

BRNO 2017

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Akademický rok: 2016/17

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student(ka): Bc. Josef Zámečník

který/která studuje v **magisterském studijním programu**

obor: **Řízení rizik firem a institucí (3901T048)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Řízení rizik podnikatelského subjektu

v anglickém jazyce:

Risk Management of a Business Entity

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle diplomové práce:

Cílem diplomové práce je identifikovat, analyzovat a vyhodnotit potencionální rizika vybraného podnikatelského subjektu a navrhnout vhodná opatření vedoucí k jejich minimalizaci.

Seznam odborné literatury:

- SMEJKAL, V. a K. RAJS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. akt. a roz. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- STAŇKOVÁ, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.
- FICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- ZUZÁK, R. a M. KÖNIGOVÁ. Krizové řízení podniku. 2. akt. a roz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3156-8.
- YADAV, S.R. a MALIK, A.K. Operations Research, India: Oxford University Press, 2014. ISBN 978-0-19-809618-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 21. 10. 2016



doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel vysokoškolského ústavu



Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá řízením rizik společnosti Motortec s.r.o, podnikající v oblasti prodeje a servisu osobních a užitkových vozidel. Práce je rozdělena na část teoretickou, ve které jsou uvedeny všechny důležité pojmy, vztahující se k práci a část analytickou, ve které je aplikován proces řízení rizik. Proces obsahuje identifikaci, analýzu a následné ošetření zjištěných rizik. Identifikace rizik proběhla pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, SLEPT analýzy a 7S analýzy. Dále byla zpracována SWOT analýza. Definovaná rizika byla ohodnocena skórovací metodou a rozčleněna podle jejich závažnosti. V poslední části jsou navržena opatření ke snížení hlavních rizik, ohrožujících sledovanou společnost.

Abstract

The thesis deals with the risk management in Motortec s.r.o., a company that operates in the field of sales and maintenance service of passenger and commercial vehicles. The thesis is divided into the theoretical part, in which all the essential terms are defined that relate to the thesis itself, and an analytical part that employs the process of risk management. The process includes identification, analysis and subsequent remedies to risks identified. The identification of risks has been carried out using Porter's five forces analysis, SLEPT analysis and McKinsey 7S Framework. SWOT analysis has been carried out subsequently. The risks defined have been assessed using a scoring method and grouped into categories based on their severity. The last part includes measures to reduce the major risks that threaten the examined company.

Klíčová slova

Riziko, řízení rizik, identifikace rizik, analýza rizik, metody snižování rizik

Keywords

Risk, risk management, risk identification, risk analysis, methods of risk reduction

Bibliografická citace

ZÁMEČNÍK, J. Řízení rizik podnikatelského subjektu. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2017. 89 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 23. 5. 2017

.....

Podpis diplomanta

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu své diplomové práce Ing. Radku Doskočilovi, Ph.D., MSc za trpělivost, cenné rady a odborné vedení práce. Děkuji také vedení společnosti a vedoucím pracovníkům za poskytnuté informace a materiály.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	10
1.1 Cíl práce	10
1.2 Metody a postupy práce	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
2.1 Riziko	12
2.1.1 <i>Přístupy k riziku</i>	13
2.1.2 <i>Související pojmy</i>	13
2.2 Členění rizik podle různých kritérií.....	14
2.3 Řízení rizik	16
2.3.1 <i>Postup managementu rizik</i>	17
2.4 Identifikace rizik.....	18
2.4.1 <i>Metody stanovení rizika</i>	18
2.4.2 <i>Stanovení významnosti rizik</i>	20
2.4.3 <i>Metody stanovení rizika</i>	20
2.5 Analýza rizik	20
2.5.1 <i>Pojmy související s analýzou rizik</i>	21
2.5.2 <i>Obecný postup analýzy rizik</i>	21
2.6 Metody analýzy rizik.....	23
2.6.1 <i>Kvalitativní metody</i>	23
2.6.2 <i>Kvantitativní metody</i>	23
2.6.3 <i>Kombinované metody</i>	24
2.6.4 <i>Skórovací metoda</i>	24
2.7 Metody snižování rizik.....	24
2.7.1 <i>Pojmy spojené s nástroji snižování rizika</i>	24
2.7.2 <i>Metody pro obecné řešení problému rizika</i>	26
2.8 Strategická situační analýza podniku	27
2.8.1 <i>Analýza vnějšího prostředí</i>	28
2.8.2 <i>Analýza vnitřního prostředí</i>	32
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	36
3.1 Historie a popis společnosti Motortec s.r.o	36
3.2 Analýza vnějšího prostředí	38
3.2.1 <i>Porterova analýza pěti konkurenčních sil</i>	38

3.2.2	<i>SLEPT analýza</i>	42
3.3	Analýza vnitřního prostředí	50
3.3.1	<i>Analýza 7S</i>	50
3.3.2	<i>SWOT analýza</i>	54
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHU ŘEŠENÍ	56
4.1	Identifikace rizik	56
4.1.1	<i>Rizika plynoucí z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil</i>	56
4.1.2	<i>Rizika plynoucí z analýzy SLEPT</i>	59
4.1.3	<i>Rizika plynoucí z analýzy 7S</i>	61
4.2	Analýza rizik skórovací metodou	65
4.2.1	<i>Analýza příčin a důsledků</i>	70
4.3	Návrhy opatření	75
4.3.1	<i>Rozbor rizik bezvýznamných hodnot</i>	75
4.3.2	<i>Rozbor rizik běžných hodnot</i>	75
4.3.3	<i>Rozbor rizik významných hodnot</i>	76
4.3.4	<i>Rozbor rizik kritických hodnot</i>	77
4.4	Přínosy návrhů opatření	83
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	88
	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	89

ÚVOD

Předmětem této diplomové práce je řízení rizik podnikatelského subjektu. Toto téma mě umožňuje využít získané teoretické poznatky ze studia v praxi, v reálně fungující společnosti, se kterou mám osobní pracovní zkušenosti. Vedení společnosti Motortec spol. s r.o. (dále jen Motortec), zabývající se prodejem a servisem osobních a užitkových automobilů, se řízením rizik dosud systematicky nezabývá.

Riziko je neoddělitelnou součástí každého podnikání. Malé a střední podniky, kam patří i společnost Motortec, jsou méně stabilní než velké firmy, a proto pro ně může být nedostatečné řízení rizik velmi nebezpečné. To neznamena, že by podnik neměl podstupovat žádná rizika, což v dnešních podmínkách není možné, ale měl by všechna možná rizika důsledně analyzovat, počítat s následky, které rizika mohou přinést a na základě toho se snažit rizika a jejich následky co možná nejvíce eliminovat a minimalizovat. Globální propojování ekonomiky představuje pro dnešní podniky větší příležitosti, ale s tím i spojená rizika.

Řízení rizik nabývá v současné době stále většího významu a dynamického rozvoje a postupně se stává velice užitečným nástrojem v oblasti řízení podniku. Stále více řídicích pracovníků si uvědomuje, že příprava na krizové situace a prevence jsou tím, co rozhoduje o úspěchu či o přežití. V dnešním silně konkurenčním prostředí může být jeho vhodná implementace do chodu společnosti důležitým faktorem úspěchu na trhu. Cílem mé práce je analyzovat současný stav a přístupy k řízení rizik ve vybraném společnosti, na základě této analýzy zhodnotit, jsou-li rizika v podniku dobře zajištěna, a zdali by bylo možné tato rizika lépe optimalizovat.

1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je provedení analýzy a identifikaci existujících rizik u společnosti Motortec, jejich vyhodnocení a navržení opatření, která mohou eliminovat zjištěná rizika.

Naplnění cíle práce předpokládá postupnou realizaci těchto dílčích kroků:

- vypracování teoretických východisek práce;
- strategická analýza vnějšího okolí podniku;
- strategická analýza vnitřního okolí podniku;
- SWOT analýza;
- identifikace stávajících rizik;
- analýza stávajících rizik a jejich rozčlenění.

Celý proces řízení rizik nebyl doposud v uvedeném rozsahu pro tuto společnost proveden.

1.2 METODY A POSTUPY PRÁCE

Při vypracování této diplomové práce jsou použity obecné analytické metody i speciální metody strategického managementu a risk managementu. Vlastní práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První částí je zaměřena na definování hlavních teoretických pojmů, zejména na definici rizika, existující metody pro stanovení rizik, jejich analýzy, řízení i způsoby jejich snižování. V druhé části práce je představena společnost Motortec, její historie a předmět podnikání. Následně je aplikován proces řízení rizik ve společnosti.

V rámci strategické analýzy je provedena identifikace existujících rizik, jejich analýza a následný návrh ošetření zjištěných rizik. Podklady a vstupní informace byly postupně získávány jak vlastní zkušeností z pracovního kontaktu s hodnocenou společností, tak strukturovanými rozhovory se zaměstnanci firmy, zejména s vedoucími odborných útvarů, kteří plnili i funkci expertů při skórovací metodě. Rizika jsou identifikována pomocí metod Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, SLEPT analýzy a analýzy 7S. Dalším krokem je zpracování SWOT analýzy. Definovaná rizika jsou ohodnocena

skórovací metodou a rozčleněna podle jejich závažnosti. V poslední části jsou předloženy návrhy opatření ke snížení hlavních rizik, ohrožujících sledovanou společnost.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 RIZIKO

Pro tento pojem existuje více výkladů. Neexistuje tedy jedna, obecně uznávaná definice tohoto pojmu. První zmínky pocházejí ze 17.století, kdy italské slovo „risico“ označovalo úskalí, kterému se museli vyhnout lodě a plavci. Následně se tím vyjadřovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. Riziko neexistuje samo o sobě, je vždy vyjádřením vztahu mezi dvěma a více veličinami. Převážně v podnikání se riziko chápe pouze z negativní stránky. (Smejkal, Rais, 2010), (Procházková, 2012)

Dnešní význam rizika by se dal vyjádřit například:

- vystavení nepříznivým okolnostem; (Rais, Doskočil, 2007)
- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, nezdaru;
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků;
- kombinace pravděpodobností běhají události a jejich následků (Korecký, Trkovský, 2011);
- nebezpečí chybného rozhodnutí;
- nebezpečí negativní odchylky od cíle (Smejkal, Rais, 2010).

Jinak je riziko pravděpodobnost, se kterou se za vymezených podmínek doby a intenzity expozice nastane negativní jev s určitým důsledkem. (Janíček, Marek, 2013)

Z hlediska řízení rizik v podnikatelském subjektu je užitečné vycházet z chápání rizika jako možnosti, že s určitou pravděpodobností dojde k události, jež se liší od předpokládaného stavu, či vývoje. (Smejkal, Rais, 2010)

Riziko (R) je součin pravděpodobností (P) výskytu nežádoucí události a jejího důsledku (D), tedy: $R=P \times D$. (Janíček, Marek, 2013)

Z pohledu finanční teorie definujeme riziko jako kolísavost finanční veličiny (např. zisku) okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů.

Pokud mluvíme o riziku, výsledek musí být vždy nejistý. Musí existovat alespoň dvě varianty řešení. Pokud víme, že dojde ke ztrátě, nejedná se o riziko. (Smejkal, Rais, 2010)

2.1.1 Přístupy k riziku

V podstatě existují tři přístupy ve vztahu k riziku:

- **averze k riziku** – podnik, či manažer se sklonem k averzi se vyhýbá značně rizikovým podnikatelským projektům a preferuje projekty, které zaručují přijatelné výsledky;
- **sklon k riziku** – rozhodovatel se sklonem k riziku vyhledává značně rizikové projekty, které jsou spojeny nejenom se značnými zisky, ale také s vyšším nebezpečím špatných výsledků (resp. ztrát);
- **neutrální postoj** – jedná se o rovnováhu mezi sklonem a averzí k riziku. (Hnilica, Fotr, 2009)

2.1.2 Související pojmy

Entita má význam čehokoli, co lze samostatně zvažovat. (Janiček, Marek, 2013)

Nebezpečí označujeme jako reálnou hrozbu poškození vyšetřovaného objektu, či procesu. Hovoříme o nebezpečí absolutním, jehož realizace je vždy pro každého nepříznivou situací a nebezpečí relativním, kdy realizace může být pro někoho a za určitých okolností událostí příznivou. (Tichý, 2006)

Nejistota je spojována s nahodilostí entit, tedy s jejich variabilitou. Jevy, které vedou k nejistotě se označují jako zdroje nejistot. Jedná se o situaci, ve které konkrétní rozhodnutí může způsobit různé účinky v závislosti na tom, která z možných stavů věci nastane. (Janiček, Marek, 2013), (Wikipedie, 2016)

Příjemce rizika je osoba, která je vystavena újmě vzniklé realizací určitého nebezpečí. (Tichý, 2006)

Riziková událost je popsána jako „nepříznivá odchylka od žádoucího výsledku, v nějž doufáme, nebo který očekáváme“. Jedinec doufá, že nežádoucí událost nenastane a právě pravděpodobnost, že se jeho doufání nenaplní, zakládá riziko. Riziková událost je jev, který může být zdrojem nebezpečí. (Rais, Doskočil, 2007)

Zdroj nebezpečí je entita, z jejíchž aktivit může, v konkrétním prostoru a čase, vzniknout nebezpečí pro jinou entitu.

Problém je důsledek problémové situace. Je to nestandartní situace, kterou je nutné nahradit situací standartní. (Janíček, Marek, 2013)

2.2 ČLENĚNÍ RIZIK PODLE RŮZNÝCH KRITÉRIÍ

Kritérium „obor analýzy rizik“

Zde jsou uvedeny některé obory s velkou frekvencí analýzy rizik:

- oblast vyšší moci;
- oblast pracovních činností;
- oblast techniky;
- projektová rizika;
- oblast informačních rizik;
- bezpečnostní rizika;
- logistická rizika.

Kritérium ztráty a přínosu rizika

Čisté riziko je označení těch situací, které znamenají pouze možnost nepříznivé situace, např. ztráty. U spekulativního rizika existuje možnost ztráty i zisku. (Rais, Doskočil, 2007)

Kritérium míry ovladatelnosti rizika

Ovlivnitelná rizika jsou ta rizika, kdy má podnikatel nebo manažer možnost na riziko působit a může se pokusit ho nějak ovlivňovat. Zatímco u neovlivnitelných rizik neexistuje možnost působit na příčiny jejich vzniku. Sem patří například vlivy globální ekonomiky, nepřímé vlivy životního prostředí, nebo situace ve světě. (Svozilová, 2006)

Kritérium systematizace

Systematické riziko postihuje v různé míře všechny hospodářské jednotky, respektive oblasti podnikatelské činnosti. Je závislé na celkovém ekonomickém vývoji. Vzhledem k charakteru představují rizika makroekonomická. Nesystematické riziko je specifické, jedinečné. Není závislé na celkovém ekonomickém vývoji. Jedná se tedy o riziko, které postihuje pouze určité subjekty. Charakterem se jedná o rizika mikroekonomická. (Janíček, Marek, 2013)

Kritérium velikosti rizika

- malé;
- střední;
- velké. (Rais, Doskočil, 2007)

Míra akceptovatelnosti

- nezbytná (nutná);
- únosná (přijatelná);
- neúnosná (nepřijatelná).

Rizika dle příčiny vzniku

- přírodní;
- vyvolaná lidským faktorem;
- technická; (Ducháčková, 2005)

Potencionální finanční dopad

- bezvýznamné riziko – těmito riziky se podnik zpravidla dále nezabývá. (Rais, Doskočil, 2007)
- běžné riziko – takový typ rizika, jehož potenciální ztráty mohou být pokryty stávajícími aktivy nebo běžným příjmem. Je charakterizovaný vyšší mírou pravděpodobnosti s nižším dopadem;
- významné riziko – je charakterizováno nižší pravděpodobností vzniku, ale s relativně velkými důsledky. Jedná se o takové ohrožení, jehož potenciální ztráty nemusí vyústit v bankrot, ale další provoz bude vyžadovat, aby si firma vypůjčila prostředky;
- kritické riziko – veškerá ohrožení, jehož potenciální ztráty mohou vyústit v bankrot firmy;

Subjektivní a objektivní riziko

Subjektivní riziko vzniká na základě konání a jednání lidí a řadíme sem například neopatrnost, či morální riziko, zatímco objektivní riziko na základě objektivně daných skutečností, například blesk, nebo přírodní katastrofa. (Ducháčková, 2005)

2.3 ŘÍZENÍ RIZIK

Schopnost včas rozpoznat a účinně řídit rizika se stává nedílnou součástí strategického řízení, zejména v případě podnikatelských subjektů. Pokud si subjekty včas neuvědomí rozsah a sílu dopadu rizik a nevytvoří si účinný mechanismus pro jejich řízení, hazardují se svou stabilitou, snižují zájem a důvěru (například investorů, veřejnosti) a tím zvyšují náklady na financování subjektu. (Smejkal, Rais, 2010)

Řízení rizik (z anglického risk management) je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů. Jedná se o koordinované činnosti v rámci vedení a řízení organizace s ohledem na rizika. (Korecký, Trkovský, 2011)

Navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a umožní využívat příležitosti působení pozitivních vlivů. Řízení rizik je kompletní proces zjištění, kontroly, eliminace a minimalizace nejistých událostí, které mohou ovlivnit subjekt.

Management firmy v procesu řízení rizik by měl zajišťovat zejména tyto činnosti:

- analyzovat a monitorovat riziko, měřit jej a to jak ve vnějším, tak vnitřním prostředí firmy;
- definovat cíle v oblasti snižování rizik ve vazbě na rizikovou strategii firmy;
- stanovit a implementovat nejvhodnější metody snižování rizik do podmínek konkrétní firmy;
- vyhodnotit uplatnění rizikové strategie firmy v praxi. (Smejkal, Rais, 2010)

Základními oblastmi jsou především:

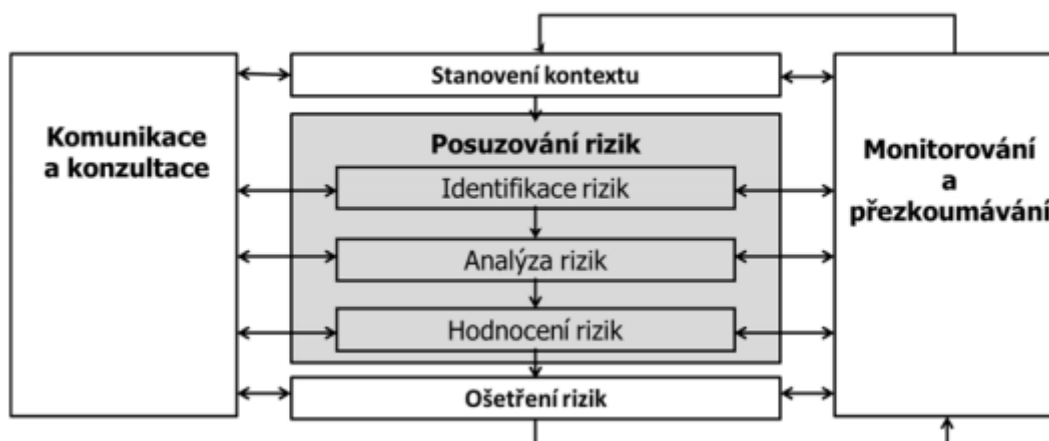
- přírodní katastrofy a havárie;
- finanční rizika;
- investiční rizika;
- projektová rizika;
- technická rizika;
- obchodní rizika;
- rizika ochrany životního prostředí. (Rais, Doskočil, 2007)

2.3.1 Postup managementu rizik

Všechny organizace jsou vystaveny působení vnitřních a vnějších faktorů a vlivů, které vytvářejí nejistotu, zda a kdy dosáhnou svých cílů. V současné době organizace stále více používají v praxi management rizik, a to nejen z legislativních důvodů, ale také proto, aby řídily ohrožení svých cílů a zlepšily řízení potenciálních příležitostí. Aby byl management rizik v rámci celé organizace smysluplný a efektivní, je vhodné jej integrovat do celkového managementu, strategie a plánování.

Obecně závazný postup managementu rizik neexistuje, je zde ovšem řada norem, obsahujících základní terminologii, návody, zásady, a metody hodnocení pro management rizik.

Principy a směrnice v České republice popisuje norma ČSN ISO 31000. Tato norma poskytuje uživatelům návody a principy, jak řídit jakékoli formy rizika systematickým, spolehlivým a transparentním způsobem a jak zavést management rizik do celkového managementu organizace. (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2017)



Obrázek 1: Proces managementu rizik podle ČSN ISO 31000:2009
(zdroj: ISO 31000:2009)

2.4 IDENTIFIKACE RIZIK

2.4.1 Metody stanovení rizika

Kontrolní seznamy

Kontrolní seznamy (checklist) je seznam, který obsahuje zejména důležité akce, které je nutné v případě potřeby provést. Pokud se seznam průběžně doplňuje nově vzniklými riziky, dokáže účinně pomoci v tom, že maximum rizik není opomenuto. (Korecký, Trkovský, 2011)

Nástroje strategické analýzy podnikatelského prostředí

Tyto nástroje podporují identifikaci především externích rizik. Patří sem například SWOT analýza, SLEPT analýza, nebo Porterova analýza pěti konkurenčních sil. (Hnilica, Fotr, 2009)

Brainstorming

Brainstorming je obecná metoda používána ve většině oblastí managementu podniku. Je to skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Metoda je založena na samovolném vytváření jednotlivých námětů k řešenému problému. Může mít buď formu řízené diskuze bez zábran, nebo také formu vytváření spontánních asociací. (Korecký, Trkovský, 2011, (Fotr, Švecová, 2010)

Pre-Mortem

Metoda, kterou je možné kombinovat s brainstormingem. Jejím principem je, že členové skupiny jsou požádáni, aby si představili již ukončený projekt, u něhož nebylo dosaženo vytyčených cílů a popsali, proč byl projekt neúspěšný. (Korecký, Trkovský, 2011)

Metoda Delphi

Metoda Delphi spočívá v řízeném kontaktu experty hodnotící skupiny a skupiny hodnoceného subjektu. (Smejkal, Rais, 2010)

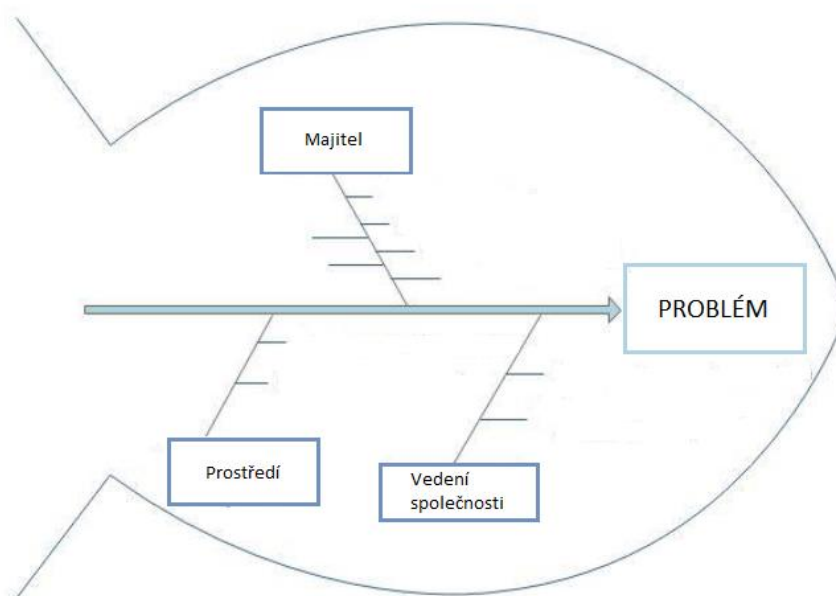
Cílem metody je získat společný názor na rizika, v dalších fázích na jejich analýzu a možnost řešení. Pro identifikaci rizik je metoda doporučena nejen pro externí odborníky, ale i pro experty z vlastní firmy, motivované sdělit své zkušenosti. Metoda probíhá formou písemné komunikace a je zaměřena hlavně na externí odborníky. Její výhodou je schopnost získat kvalifikovanou odpověď. Nevýhodou je ovšem vysoká časová náročnost. (Korecký, Trkovský, 2011)

Myšlenkové mapy

Představují grafický nástroj zobrazení jednotlivých faktorů rizika a jejich významných vazeb. Kognitivní mapa tak zobrazuje vztahy příčin a následků rizikových faktorů a dopadů rizika. (Hnilica, Fotr, 2009)

Ishikawa diagram

Metoda Ishikawa diagram, nazývaná podle svého tvaru jako rybí kost, nebo také jako diagram příčin a důsledků, je metoda, jejichž princip spočívá v tom, že hlavou kosti je následek, který se řeší. Na hlavní páteř ve tvaru šipky navazují jednotlivé kategorie příčin a pro každou kategorii jsou znázorněny jednotlivé příčiny. Analýza je užitečná pro zpracování seznamu rizik na konci fáze identifikace rizik. (Korecký, Trkovský, 2011)



Obrázek 2: Vzor Ishikawa diagramu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

FTA

Jedná se o nejčastější metodu ve skupině expertních analýz. FTA (z anglického Failure Tree Analysis) je zaměřena na zjištění příčin možné nebo skutečné události, identifikací pokud možno všech činitelů, které k ní mohli dovést. Z vrcholové události se postupným větvením zjišťují její příčiny. Diagram se větví do takové podoby dokud to má smysl, tj. do dosažení prvotních, vzájemně nezávislých příčin, jenž nelze dále větvit. (Tichý, 2006)

2.4.2 Stanovení významnosti rizik

Ke stanovení významnosti rizikových faktorů lze užít dva přístupy. V případě kvantifikovatelných rizik, kdy lze modelovat závislost finančních kritérií firmy, lze použít analýzu citlivosti. U obtížně kvantifikovatelných rizik se ke stanovení jejich významnosti používá expertní hodnocení, a to prostřednictvím matice hodnocení rizik. (Hnilica, Fotr, 2009)

2.4.3 Metody stanovení rizika

Analýza citlivosti

Podstatou analýzy je zjišťování citlivosti zvoleného kritéria hodnocení rizikových variant, například v podobě investičních nebo výzkumných projektů, na možné změny hodnot faktorů rizika, které toto kritérium ovlivňují. (Fotr, Švecová, 2010) Základní formou analýzy citlivosti je jednofaktorová analýza. Změny hodnot jednotlivých rizikových faktorů pak mohou mít povahu pesimistických či optimistických hodnot, nebo odchylek od plánovaných hodnot určité velikosti. (Hnilica, Fotr, 2009)

Matice hodnocení rizik

Rozhodovací matice představují jeden ze základních nástrojů zobrazení důsledků rizikových variant. Podstata expertního posuzování významnosti rizik s využitím matic hodnocení rizik spočívá v posuzování významnosti pomocí dvou hledisek, a to možnost výskytu rizika a intenzita negativního dopadu. Riziko je pak tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím je vyšší intenzita negativního dopadu tohoto rizika na firmu. Tyto faktory jsou zpravidla zapisovány do tabulky. (Fotr, Švecová 2010), (Hnilica, Fotr, 2009)

2.5 ANALÝZA RIZIK

Jedná se o první krok v procesu snižování rizik. Analýza rizik je obvykle chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich vzniku a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Její další navazující činnost je řízení rizik.

Analýza rizik zahrnuje:

- **identifikaci rizik** – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv, které vlastní;
- **stanovení hodnoty aktiv** – určení hodnoty a významu pro subjekt, ohodnocení možného dopadu ztráty;

- **identifikace hrozeb a slabin** – určení druhů událostí a akcí, které mohou ovlivnit negativně hodnotu aktiv, určení slabých míst subjektu;
- **stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry zranitelnosti subjektu vůči dané hrozbě. (Smejkal, Rais, 2010)

2.5.1 Pojmy související s analýzou rizik

Aktivum je všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby. Dělí se na hmotná (např. nemovitost) a nehmotná (např. informace). Aktivem může být sám subjekt.

Vlastníkem aktiva rozumíme přímo pověřenou osobu, plně odpovědnou za toto aktivum.

Hrozba je síla, událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Může se jednat například o požár, přírodní katastrofu, krádež. (Smejkal, Rais, 2010)

Škoda, kterou způsobí hrozba při jednom působení na určité aktivum, se nazývá dopad hrozby. Působením hrozby a aktiva vzniká riziko.

Zranitelnost je nedostatek, slabina, nebo stav analyzovaného aktiva (případně subjektu nebo jeho části). Jedná se o vlastnost aktiva a vyjadřuje, jak citlivé je aktivum na působení dané hrozby. Zranitelnost vzniká tam, kde dochází k interakci mezi hrozbou a aktivem.

Protipatření je postup, proces, procedura, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo speciálně navrženo pro zmírnění působení hrozby, snížení í zranitelnosti, nebo dopadu hrozby. Jejím cílem je předcházení vzniku škody. (Smejkal, Rais, 2010)

2.5.2 Obecný postup analýzy rizik

- **stanovení hranice analýzy rizik** – hranice analýzy rizik je pomyslná čára oddělující aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od aktiv ostatních. Vychází se ze záměru managementu, nebo ze studie (byla-li zpracována);
- **identifikace aktiv** – identifikace spočívá ve vytvoření soupisu všech aktiv ležících uvnitř hranice analýzy rizik;
- **stanovení hodnoty a seskupování aktiv** – posuzování hodnoty aktiva je založeno na velikosti škody způsobené zničením a ztrátou aktiva. Při určování hodnoty aktiva se berou v úvahu především:

- pořizovací náklady;
- důležitost aktiva pro existenci či chování subjektu;
- náklady na překlenutí případné škody na aktivu;
- rychlost odstranění případné škody na aktivu;
- jiná hlediska. (Smejkal, Rais, 2010)

Vzhledem k tomu, že aktiv je většinou velké množství, snižuje se jejich počet provedením seskupováním aktiv podle různých hledisek, aby vznikly skupiny aktiv podobných vlastností.

- **identifikace hrozeb** – v této etapě analýzy rizik se identifikují hrozby, které připadají pro analýzu v úvahu. Identifikují se ty hrozby, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu. Pro identifikaci hrozeb lze vycházet ze seznamu hrozeb sestavených z literatury, vlastních zkušeností, nebo průzkumů dříve provedených analýz. Odvození hrozeb lze také na základě subjektu, jeho statusu, postavení na trhu, hospodářských výsledků, záměru podnikatele atd;
- **analýza hrozeb a zranitelnosti** – každá hrozba se hodnotí vůči každému aktivu (nebo skupině). U aktiv, jež jsou analyzovány, se určí hodnota hrozby a hodnotu zranitelnosti vůči této hrozbě. Při stanovení úrovně zranitelnosti se berou v úvahu realizovaná protipatření. Tato protipatření mohou snížit jak úroveň hrozby, tak úroveň zranitelnosti;
- **pravděpodobnost jevu** – jde o situaci, kdy určitý soubor výchozích podmínek nevede vždy ke stejnému výsledku. Poté k popisu jevu doplňujeme údaj, s jakou pravděpodobností jev může nastat. Pro možnost počítání s pravděpodobnostmi musíme určit, zda je analyzovaný jev náhodný či nikoli, zda patří do určitého intervalu pravděpodobnosti, případně za něj můžeme vyloučit, jaké jsou jeho pravděpodobnostní charakteristiky;
- **měření rizika** – riziko je v určitých situacích větší než v jiných. Její výše vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva. Za jistých podmínek se měřením rizika rozumí číselné stanovení velikosti rizik, a to vzhledem k určitému kritériu kvantitativní povahy. Při analýze rizik se často pracuje s veličinami, které nelze přesně změřit a určení jejich velikosti mnohdy spočívá v kvalifikovaném odhadu výrazy jako „malý“, „střední“, „velký“. Je-li riziko definováno jako možnost nepříznivé odchylky od

žádoucího výsledku, je stupeň rizika měřen pravděpodobností této nepříznivé odchylky. (Hnilica, Fotr, 2009)

2.6 METODY ANALÝZY RIZIK

Při analýze rizik existují dva základní přístupy – kvalitativní a kvantitativní, popřípadě jejich kombinace. V této práci bude použita skórovací metoda, patřící mezi metody kvalitativní. Proto také bude samostatně popsána. (Smejkal, Rais, 2010)

2.6.1 Kvalitativní metody

Tyto metody se vyznačují tím, že rizika jsou vyjádřena v určitém rozsahu. Mohou být například obodována, určena pravděpodobností, nebo slovně. Úroveň je obvykle určována kvalifikovaným odhadem. Kvalitativní metody jsou rychlejší a jednodušší, ale více subjektivní.

Kvalitativní analýza se používá:

- jako úvodní přehled vedoucí k identifikaci rizik, která vyžadují podrobnější zkoumání;
- tam, kde tento druh analýzy postačuje k rozhodování;
- tam, kde číselné údaje nebo zdroje nejsou dostatečné k provedení kvantitativní analýzy. (Standard 4360:2004 Risk Management)

2.6.2 Kvantitativní metody

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Používají číselné ocenění jak v případě pravděpodobností vzniku událostí, tak i při ocenění jejího dopadu. Nejčastěji je riziko vyjádřeno ve finančních jednotkách. (Smejkal, Rais, 2010), (Rais, Doskočil, 2007)

Tyto metody jsou více exaktní než kvalitativní. Jsou ovšem náročnější na provedení a zpracování výsledků. Vysoce formalizovaný postup může vést k tomu, že nebudou postihnuta specifika posuzovaného subjektu, která mohou vést k vysoké zranitelnosti z důvodu zahlcenosti hodnotitele značným objemem formálně strukturovaných dat. Kvalita výsledků úzce souvisí s relevantností získaných údajů. (Smejkal, Rais, 2010)

Kvantitativní metody se ujaly především v oblasti bezpečnosti organizací a jejich informačních systémů. (Rais, Doskočil, 2007)

2.6.3 Kombinované metody

Tyto metody vycházejí z číselných údajů, cíl je však díky kvalitativnímu hodnocení ve větším přiblížení se realitě oproti předpokladům kvantitativních metod.

2.6.4 Skórovací metoda

Pro případy, kdy nelze všechny rizikové faktory hodnotit ve stejných jednotkách, je vhodné použít skórovací metodu. Tato metoda, řazena mezi kvantitativní, obsahuje 3 fáze:

- identifikaci rizik;
- ohodnocení rizik;
- návrhy na opatření rizika.

Identifikace rizika se provádí prostřednictvím rizikových faktorů, který je ohodnocen pravděpodobností výskytu a jeho dopadu, zpravidla na škále desetibodové stupnice. V další fázi je sestavena mapa rizik ve tvaru bodového grafu. Na závěr metoda doporučuje zpracovat návrhy na snížení rizika pro kvadrant kritických hodnot, ale také pro kvadrant významných rizik. Metoda využívá pro přehlednost tabulky. (Doležal, 2016) Tento přístup se mimo jiné často využívá pro stanovení technické a komerční úspěšnosti nových produktů. (Fotr, Souček, 2005)

2.7 METODY SNIŽOVÁNÍ RIZIK

Vhodnost každého z nástrojů řízení rizik určují charakteristiky rizika samotného. Některá rizika mohou být přesunuta (transfer) a některá zadržena (retence). V určitých situacích je vhodnější se riziku vyhnout, pojistit nebo ho redukovat. (Smejkal, Rais, 2010)

2.7.1 Pojmy spojené s nástroji snižování rizika

Retence rizik

Jedná se pravděpodobně o nejběžnější metodu snižování rizik. Spočívá v tom, že subjekt čelí neomezenému počtu rizik, ale nic proti nim nedělá. Známe retenci vědomou a nevědomou.

- **Vědomá retence** – dochází k ní tehdy, je-li riziko rozpoznáno a nedojde k uplatnění nějakého nástroje proti riziku.

- **Nevědomá retence** – dochází k ní tehdy, kdy riziko nebylo rozpoznáno a je nevědomě zadržováno. (Smejkal, Rais, 2010)

Redukce rizik

Redukci rizik můžeme dělit dle toho, jestli se podnikatel soustředí na redukci rizika nebo až na důsledky konkrétní podnikatelské aktivity.

- **metody odstraňující příčiny vzniku rizika** – jejich cílem je preventivně působit tak, aby byl eliminován výskyt rizikových situací. Do této kategorie patří přesun rizika;
- **metody snižující nepříznivé důsledky rizika** – metody orientované na snižování důsledků výskytu nepříznivých situací. Řadíme sem například diverzifikace a pojištění. (Smejkal, Rais, 2010)

Přesun rizika (transfer)

Patří sem například:

- termínové obchody;
- leasing;
- uzavírání obchodních smluv, podmiňující odběr minimálního množství produktů;
- odkup pohledávek – faktoring, forfaiting;
- přenos rizika na dodavatele- např. prosadí se stálé ceny dodávaných surovin ve smlouvách při očekávaném růstu cen surovin. (Management, Marketing, 2008)

Společným rysem uvedených metod je respektování podmínek přesunu rizika ze strany ekonomicky silnějšího obchodního partnera.

Pojištění

Pojištění patří mezi speciální a nejstarší formy přenosu rizika. Princip pojištění spočívá ve směně rizika velké ztráty (škody) za jistotu malé ztráty (pojistného).

Pojištění je alternativou k vytváření vlastních rezerv na budoucí negativní události. (Rais, Doskočil, 2007) Může se jednat například o přenesení rizika na pojišťovnu za úplatu. (Management, Marketing, 2008)

Diverzifikace

Jedná se o často používanou metodu, kterou se ve firmách snižují nepříznivé důsledky rizika. Základním cílem je rozložit riziko na co největší základnu, například:

- volbou právní formy podnikání;
- rozšířením výrobního programu. (Rais, Doskočil, 2007).

Sdílení rizika

Riziko se rozděluje mezi několik účastníků podnikatelské činnosti. Stupeň formy spolupráce obchodních partnerů může být odlišný, od vytvoření volného sdružení několika firem přes různé strategické aliance v oblasti výzkumu, výroby, prodeje atd. (Smejkal, Rais, 2010)

Získávání dodatečných informací

Jedná se o jednu z nejdůležitějších metod snižování rizika v obchodním kontaktu firem. Rozdílné vybavení účastníků vyjednávání informacemi je jednou z příčin selhání na trhu nebo úspěchu při jednání. Nedostatek informací často vede k nepříznivému výběru a morálnímu hazardu. (Rais, Doskočil, 2007)

Vytváření rezerv

Rezervy jsou jednou ze základních metod snížení rizika v podnikání. Nejčastěji se jedná o rezervy materiálové a finanční. Finanční rezervy umožňují překlenout období okamžitého nedostatku hotových finančních prostředků. (Smejkal, Rais, 2010)

Prognózování

Smyslem prognózování je především snížení neurčitosti znalosti o budoucnu. Prognóza je předpověď, k níž je přiřazena pravděpodobnost jejího uskutečnění. V procesu analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy prognóza umožňuje lépe identifikovat příležitosti a hrozby, které na firmu působí. (Rais, Doskočil, 2007)

2.7.2 Metody pro obecné řešení problému rizika

Při volbě nástroje snižování rizika musíme vycházet z kombinace pravděpodobností a tvrdosti každého rizika (viz. tabulka 1). V reálném prostředí není sice rozdělení jednoznačné, členění lze ale využít zejména ve fázi analýzy konkrétního rizika a rizikové politiky organizace.

Tabulka 1: Doporučené metody snižování rizika

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

(Zdroj: Rais, Doskočil, 2007)

Přiměřenými nástroji pro řešení rizik s vysokou tvrdostí a vysokou pravděpodobností, je vyhnutí, nebo jejich redukce. Redukci lze použít, je-li možné redukovat buď tvrdost, nebo pravděpodobnost na zvládnutelnou úroveň. Jinak je třeba vyhnout se riziku.

Rizika charakterizovaná vysokou pravděpodobností ztráty a jejich nízkou tvrdostí se nejlépe řeší pomocí retence a redukce. Retence je vhodná, protože vysoká pravděpodobnost nízké ztráty znamenají vysoké náklady na transfer. Redukce je vhodná, protože redukuje celkový objem ztrát, který je třeba nést. (Smejkal, Rais, 2010)

Rizika s nízkou pravděpodobností ztráty a vysokou tvrdostí jsou nejlépe řešena pojištěním. Vysoká tvrdost znamená obrovský dopad, pokud se ztráta opravdu objeví, ovšem díky nízké pravděpodobnosti naplnění hrozby znamená nízkou očekávanou hodnotu ztráty a nízké náklady transferu.

Rizika, která jsou charakterizována nízkou pravděpodobností a nízkou tvrdostí jsou nejlépe řešena pomocí retence. Finanční dopad je díky malému dopadu i pravděpodobnosti vzniku bezvýznamný. (Rais, Doskočil, 2007)

2.8 STRATEGICKÁ SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU

K tomu, aby podnik byl úspěšný, musí být jeho strategie konzistentní s okolím, a proto pro management podniku je důležité znát dobře okolí podniku, jeho prostředí a faktory, které podnik ovlivňují. Pro současné vnější okolí je charakteristická zlomová dynamika vývoje a z toho vyplývající složitá předvídatelnost. Strategická rozhodnutí jsou vždy prováděna v podmínkách nejistoty. Pochopit tyto nejisté podmínky je možno právě prostřednictvím strategické analýzy podniku, která významně přispívá k omezení četných vlivů okolí tak, aby bylo možno je pochopit a působit na ně. (Sedláčková, Buchta, 2006)

2.8.1 Analýza vnějšího prostředí

Cílem analýzy vnějšího prostředí je najít v okolí podniku příležitosti a hrozby. Podnikem zvolená strategie by se měla co nejvíce snažit o využití nabízených příležitostí a zmírnění dopadu nalezených hrozeb.

Analýzu vnějšího prostředí je možné realizovat pomocí dvou dílčích analýz:

- analýza mikroprostředí (oborové okolí) – mikroprostředí je tvořeno především konkurenty, dodavateli a odběrateli;
- analýza makroprostředí (obecné okolí) - makroprostředí je často nazýváno obecným okolím a je shodné pro všechny organizace působící ve stejném geografickém prostoru. (Kubík, Kerlinová, 2012)

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Každé odvětví je možné charakterizovat pomocí různých ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Odvětví se vyvíjejí pod tlakem různých proměnlivých sil, které si vynucují změny. Analýzou hybných sil se zabývá Porterova analýza pěti konkurenčních sil, jejíž autorem je M. Porter. Ta vychází z předpokladu, že konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil vyplývajících z:

- 1) rivalita mezi konkurenčními podniky, a tedy hrozby silné rivalita v odvětví;
- 2) hrozby vstupu nových konkurentů;
- 3) hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích;
- 4) vyjednávací pozice odběratelů (zákazníků);
- 5) vyjednávací síle dodavatelů klíčových vstupů. (Hron, Dohnal, Tichá, 2000), (Sedláčková, Buchta, 2006)

Model patří mezi často používané nástroje analýzy mikro okolí podniku. Je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku je určována především působením pěti základních činitelů. Model pěti sil zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném období hnací silou konkurence. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010)

Hrozba silné rivality

Rivalita mezi existujícími podniky je způsobeno snahou každého z nich vylepšit vlastní pozici na trhu. (Hron, Dohnal, Tichá, 2000)

Odvětví není přitažlivé v případě, že na něm působí velké množství silných konkurentů. Rivalita v odvětví se zvyšuje, pokud dané odvětví stagnuje, nebo se zmenšuje, protože podniky mohou na úkor konkurentů získat vyšší podíl na trhu. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví, jako například:

- úspory z rozsahu;
- vládní zásahy a legislativa;
- kapitálová náročnost vstupu.

Přitažlivost trhu závisí především na výšce vstupních a výstupních bariér. Z hlediska ziskovosti je nejatraktivnější trh, jehož vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní nízké, jelikož jen málo podniků může na trh vstoupit a ty neúspěšné bez problémů vystoupit. Nejhorší je naopak situace, kdy vstupní bariéry jsou nízké a výstupní vysoké. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010), (Hron, Dohnal, Tichá, 2000)

Další okolností, ovlivňující případný vstup do daného odvětví je reakce v odvětví již působících podniků:

- etablované podniky mají dostatečné zdroje, aby mohli odvrátit hrozící vstup nových podniků do odvětví;
- podniky dočasně sníží ceny pro udržení svého tržního podílu. (Hron, Dohnal, Tichá, 2000)

Hrozba substituce

Substituty jsou ty druhy produktu, které mohou sloužit podobnému, nebo stejnému účelu, jako produkty z daného odvětví. Čím snadnější je nahrazení existujícího produktu nějakým substitutem, tím klesá atraktivita daného odvětví. Podnik se musí zaměřit na sledování vývoje cen u substitutů. (Hron, Dohnal, Tichá, 2000)

Vyjednávací síla odběratelů

Atraktivita trhu klesá, pokud mají odběratelé velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání. Zákazníci tímto tlačí na snižování ceny, vyžadují lepší kvalitu a služby a staví konkurenty proti sobě.

Odběratelé jsou silní pokud:

- zákazník odebírá ve velkém;
- jsou koncentrovaní;
- nakupovaný produkt je standardizovaný a umožňuje snadnou změnu dodavatele;
- zisk dosahovaný odběrateli je nízký;
- zákazník by si mohl dotyčné zboží vyrábět sám.

Vyjednávací síla dodavatelů

Odvětví je neatraktivní v případě, že dodavatelské subjekty mohou snižovat kvalitu a kvantitu dodávek, nebo zvyšovat cenu produktů nebo služeb.

Pozice dodavatelů na trhu je závislá na řadě dalších faktorů, například:

- dodavatelé poskytují jedinečné výrobky či služby, tvořící zásadní vstup odběratele,
- síla dodavatelů roste s jejich koncentrací,
- odvětví není nejdůležitějším nebo jediným odběratelem dodávaných produktů,
- odběratel nemá dostatečné informace o trhu. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010), (Hron, Dohnal, Tichá, 2000), (Keřkovský, Vykypěl, 2001)

SLEPT analýza

Základní úlohou této analýzy je identifikovat faktory, jejichž změna by měla významný vliv na fungování organizace a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Schopnost pochopit změny v prostředí je významná, protože změny vlivů prostředí signalizují potřebnou změnu podnikové strategie.

Klíčovými faktory, kterými se analýza zabývá, jsou faktory:

- sociální;
- legislativní;
- ekonomické;
- právní;
- technologické.

Analýza těchto faktorů je užitečná v hlavních směrech:

- uvedené příklady mohou být využity jako přehled potenciálních vlivů;
- při identifikaci sil vyvolávajících změny s dlouhodobého charakteru;
- k vytipování malého počtu významných vlivů, které jsou pak podrobeny k hlubší analýze;
- při určování externích vlivů na podnik v minulosti nebo pravděpodobných vlivů v budoucnu.

Někdy je analýza známá pod pojmem PEST analýza. Analýza SLEPT je identická s analýzou PEST s tím rozdílem, že se mění pořadí a počet faktorů.

Sociální faktory

Sociální faktory jsou výsledkem kulturních, náboženských, ekonomickým vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Odrážejí vlivy například:

- ochrany životního prostředí;
- pracovní síly;
- průměrného růstu a věku populace. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Legislativní faktory

Legislativní faktory představují soubor platných pravidel, vyhlášek a zákonů, které musí podnik dodržovat. Můžeme uvést například:

- Ústava ČR;
- zákoník práce;
- občanský zákoník.

Ekonomické faktory

Podnik je při rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky a vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Mezi základní indikátory ekonomického stavu patří například:

- míra ekonomického růstu;
- míra inflace;
- monetární politika;
- míra inflace;

- daňová politika;
- kupní síla. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Právní faktory

Zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, zejména zásahy vlád. Předmětem analýzy je například:

- stabilita vlády;
- daňová politika;
- ochrana životního prostředí. (Hron, Dohnal, Tichá, 2000)

Technologické faktory

Technologické faktory změny v této oblasti mohou náhle a dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se firma pohybuje. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje je dnes významným činitelem úspěšnosti podniku. Mezi technologické faktory můžeme zařadit:

- celkový stav technologie;
- změny technologie;
- rychlost zastarávání. (Sedláčková, Buchta, 2006)

2.8.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza 7S

7S je analytická technika používaná pro hodnocení kritických faktorů organizace. Patří také mezi modely kritických faktorů úspěchu. Analytici z McKinsey&Company navrhli sedmi prvkový způsob dekompozice organizace na tyto komponenty, které jsou na sebe navzájem závislé:

- **strategie** – obsahuje vize a strategické cíle podniku;
- **struktura** – vymezuje zvolenou formu organizační struktury podniku;
- **systemy řízení** – řadíme sem formální i neformální procesy prosazování strategie;
- **styl řízení** - komunikace vedoucích pracovníků s podřízenými, zákazníky, nebo dodavateli;
- **spolupracovníci** – odpovídá na otázky kvalifikace, motivace zaměstnanců, jejich schopnosti a znalosti důležité pro daný podnik;
- **schopnosti** – určuje důležité znalosti a schopnosti zaměstnanců podniku;

- **sdílené hodnoty** – vymezuje základní ideje o směřování organizace. (Kubík, Kerlinová, 2012)

SWOT analýza

Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb (z anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) je velmi využívanou klasickou metodou pro analýzu pozice podniku, jeho podnikatelského záměru v konkurenčním prostředí a pro možnost odhadu vývoje. Je užitečná pro formulování podnikové strategie. (Korecký, Trkovský, 2011)

Cílem analýz je získat přehled o možnosti, jak snížit pravděpodobnost hrozby a zvýšit pravděpodobnost příležitostí, popřípadě nalézt nebezpečí a scénáře nebezpečí. Účelem diagnózy není určit jakýkoli druh všech složek, ale zaměřuje se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. Proto je důležité udělat z analýzy závěry vztažené na konkrétní situaci podniku. (Tichý, 2006), (Hron, Dohnal, Tichá, 2000)

Otázky, které si klademe pro identifikaci silných a slabých stránek podniku, jejich příležitostí a hrozeb, s typickými příklady jednotlivých stránek:

Silné stránky

Silné stránky pomáhají identifikovat, v jakých aspektech má firma přednosti, konkurenční výhodu a pomáhají posilovat jejich tržní pozici. Cílem firmy je maximalizace silných stránek, tedy vytěžit co nejvíce z toho, co už umí.

Odpovídá na otázky:

- Jaké máme přednosti?
- Co umíme udělat dobře?
- Jaké máme zdroje?
- Jaká je naše síle z pohledu našich zákazníků? (Tichý, 2006)

Příklady silných stránek:

- výborná lokalita firmy;
- produkt, který je unikátní;
- výborná image značky;
- dobře zavedený informační systém;
- nízké náklady, nákladová výhoda;

- patentované technologie;
- licence;
- výborná technická vybavenost;
- finanční síla a zdraví podniku. (Tichý, 2006), (Hron, Dohnal, Tichá, 2000)

Slabé stránky

Slabé stránky snižují vnitřní hodnotu podniku a jsou obvykle měřeny interním hodnotícím systémem a srovnání s konkurencí. Cílem firmy je jejich minimalizace.

Odpovídá na otázky:

- Co děláme špatně?
- Co bychom mohli dělat lépe?
- Čemu se máme vyhnout?

Příklady slabých stránek:

- nejasný strategický záměr;
- vysoké náklady;
- nízká produktivita;
- slabá reputace;
- nekompetentnost;
- slabá pozice na trhu, (Tichý, 2006), (Hron, Dohnal, Tichá, 2000)

Příležitosti

Podnik se snaží o jejich správnou identifikaci a maximální využití, protože představují šance pro rozvoj podniku a zlepšení jeho pozice na trhu. Tyto skutečnosti mohou podniku přinést úspěch v podobě např. větší poptávky, nebo lepšího uspokojení svých odběratelů.

Odpovídá na otázky:

- Kde jsou naše nejlepší příležitosti?
- Jaké jsou změny na trzích v náš prospěch?
- Jaký je vývoj v oboru, ve kterém podnikáme?

Příklady příležitostí:

- nové trhy;
- rychlejší růst trhu;

- spolupráce s novými dodavateli;
- zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků;
- diverzifikace;
- příznivý demografický vývoj;
- nové technologie;
- dotační programy na technologie a vzdělávání. (Tichý, 2006), (Hron, Dohnal, Tichá, 2000)

Hrozby

Hrozby jsou faktory vnějšího prostředí a leží buď z části, nebo zcela mimo kontrolu podniku. Hrozby představují možná rizika, která ohrožují dosažení cílů nebo její samotnou existenci.

Odpovídá na otázky:

- Před jakými otázkami stojíme?
- Jak si počíná konkurence?
- Jsme ohroženi změnami technologií?

Příklady hrozeb:

- ztráta zákazníka;
- ztráta dodavatele;
- posílení konkurence;
- cenové války s konkurencí;
- fluktuace zaměstnanců;
- nárůst fixních nákladů;
- měnící se potřeby a vkus zákazníků;
- změna legislativy;
- míra nezaměstnanost;
- pomalý růst trhu. (Tichý, 2006), (Hron, Dohnal, Tichá, 2000)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 HISTORIE A POPIS SPOLEČNOSTI MOTORTEC S.R.O

Hlavní podnikatelskou činností firmy Motortec s.r.o (dále jen Motortec) je autorizovaný prodej a servis osobních a užitkových vozidel značky Fiat, Jeep, Alfa Romeo a autorizovaný servis značky Maserati. Společnost Motortec byla založena v roce 1991 jako dceřiná společnost Agrotecu a.s. a její náplní byl prodej dieselových motorů Ruggerini z Itálie.

Ve stejném roce odkoupil majitel Agrotecu od Fondu národního majetku státní podnik Autocentrum Brno, na jeho činnost navázala společnost Motortec, která převzala veškeré zaměstnance a pokračovala v prodeji a servisu osobních automobilů. Společnost Motortec se stala v roce 1992 prvním dealerem automobilů značky Fiat v České republice a také osobních automobilů značky Lancia, pro kterou byla založena dceřiná společnost Lanciatec. Později v tomto roce vznikla i dceřiná společnost Alfatec, první dealer osobních automobilů Alfa Romeo v České republice. Motortec se současně stal i jediným smluvním partnerem pro skladování a distribuci osobních a užitkových automobilů Fiat, Lancia a Alfa Romeo pro Českou i Slovenskou republiku. Prostřednictvím postupně budované sub-dealerské sítě začal Motortec provozovat obchodní aktivity i mimo Brno.

Původní prodejní prostory společnosti v oblasti Brno Cejl se stávaly nevyhovujícími a tak v roce 2000 Motortec odkoupil pozemky na ulici Maříkova, v oblasti Brno- Ivanovicích a začal zde postupně budovat prodejní a servisní zázemí nejdříve pro značku Fiat a následně i pro značky Alfa Romeo a Lancia.

V roce 2007 prošla společnost Agrotec rozsáhlou akvizicí a většina činností této společnosti, spolu s dceřinými společnostmi byly připojeny do holdingu Agrofert. Společnost Motortec byla odkoupena zpět původním zakladatelem, fyzickou osobou, která je dnešním jediným vlastníkem. V roce 2010 provedla společnost Motortec rozsáhlou rekonstrukci budov a zařízení servisu, výrazně rozšířila kapacitu prodejny osobních automobilů, a i tím potvrdila svou ambici být i nadále předním dealerem automobilů nově vzniklého koncernu Fiat Chrysler Automobiles (FCA) v České republice. Motortec prodává všechny produkty FCA, tedy značky Fiat, Fiat Professional, Alfa Romeo, Lancia, Jeep a Dodge. V roce 2014 Motortec pokračoval v investicích do

rozšíření areálu společnosti. Přikoupením sousedících pozemků získala společnost potenciál k dalšímu rozvoji a k naplnění svých investičních a strategických záměrů.

Pro podporu prodeje automobilů značky Jepp otevřela společnost v roce 2014 svou další prodejnu této značky v Brně na ulici Vídeňská.

V roce 2015 získala společnost certifikaci na provádění autorizovaného servisu prestižní značky luxusních vozů Maserati. V roce 2016 se prodejní showroom v Brně-Ivanovicích dočkal další rekonstrukce a byla vybudována nová prodejna automobilů značky Jeep a Alfa Romeo. Celková rozloha prodejního areálu v Brně-Ivanovicích je v současné době 17 200 m². V současnosti Motortec zajišťuje prodej a komplexní servisní služby včetně lakýrnických a klempířských prací pro osobní i užitkové automobily všech značek skupiny Fiat Chrysler Automobile.

Aktuálně pracuje ve společnosti Motortec 39 zaměstnanců, z toho 20 technicko-hospodářských profesí a 19 profesí dělnických.

3.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

V této části diplomové práce se zaměříme na analýzu rizik, které mohou společnost Motortec významně ovlivňovat či ohrozit ze strany jeho konkurentů, odběratelů, dodavatelů nebo nových výrobků či služeb pomocí metod Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Dále bude provedena analýza makroprostředí prostřednictvím metod analýzy SLEPT.

Současně nastíníme možnosti případné eliminace či obrany proti těmto vlivům.

3.2.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Riziko vstupu nových konkurentů je do značné míry odvislé od pozice značek koncernu Fiat Chrysler Automobiles (FCA) na českém trhu. Tato pozice je slabá a v posledních letech stále klesá. Bariérou vstupu nových prodejců jsou vysoké nároky na vstupní kapitál a nízký prodejní potenciál značek skupiny FCA. Náklady spojené s výstavbou nové prodejny výrazně prodlužují návratnost investice do autorizace takového obchodního partnera. Riziko vstupu nových prodejců vozidel koncernu FCA je tedy zatím nízké.

Existuje ovšem riziko vstupu nových prodejců, kteří budou nabízet jinou, produktově konkurenční automobilovou značku. Toto riziko je vyšší a společnost s ním musí reálně pracovat. Konkurenční značky v okolí mohou mít za následek další pokles prodejního podílu Motortec ve spádové oblasti města Brna. Riziko vstupu konkurentů jiných značek či služeb nelze přímo eliminovat, lze ho však snižovat vyšším podílem prodeje společnosti Motortec v Brně. Vstup na trh, kde působí silný autorizovaný obchodník, je pro investory méně lukrativní.

V oblasti poskytování servisních služeb lze společnost rozdělit na neautorizované a autorizované. Neautorizovaných servisů, které nepatří do žádné opravárenské sítě výrobců automobilů, je v regionu velké množství a zaměřují se zejména na starší automobily různých značek a nepředpokládá se významnější růst jejich počtu. Tyto servisy jsou konkurencí Motortecu u starších modelů Fiat. U nových modelů Fiat a zejména u prémiových značek Jeep, Alfa Romeo či Maserati, kde je vyžadovaná nová, moderní, finančně náročná diagnostika a dlouhodobě specializovaně vyškolení servisní technici, nepředstavují neautorizované servisy významnou konkurenci.

Poněkud odlišná je situace u autorizovaných servisů jiných značek. Ti mají zpravidla vybudované servisní prostory i vyškolený personál přijímacích a servisních techniků. Bariérou pro vstup do jiné značky pak spočívá pouze v nové investici do diagnostického vybavení a zejména nalezení či vyškolení nových vhodných servisních specialistů.

Z pohledu společnosti Motortec existuje reálnější hrozba vzniku nových autorizovaných servisů u jejich masověji prodáváných značek Fiat a výhledově i Jeep. U ostatních prodáváných značek je toto riziko velmi malé.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Rivalita mezi stávajícími konkurenty, prodejci i servisy automobilů, je silná. Díky velké dostupnosti informací, zejména prostřednictvím internetu a sociálních sítí není pro zákazníka velký problémem si obstarat informace o prodejních podmínkách každého prodejce a vybrat si prodejce, servis či dodavatele náhradních dílů podle nejvhodnějších podmínek. Vliv dostupnosti informací se projevuje zejména u prodeje automobilů, kde se zvyšuje podíl zákazníků z jiných regionů. Společnost Motortec má aktuálně v Brně jednoho přímého konkurenta u prodeje osobních automobilů Fiat a dva přímé konkurenty u prodeje užitkových automobilů Fiat. V ostatních značkách svého prodejního portfolia, tj. u značek Jeep a Alfa Romeo je jediným autorizovaným prodejcem.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je vysoká. Odběratelé společnosti Motortec jsou jak soukromé osoby - spotřebitelé, tak i právnické osoby. V oblasti prodeje a servisu nových vozidel je v okolí společnosti celá řada konkurentů. Na českém trhu je nabízeno velké množství a typů vozidel různých značek. Nabídka výrazně převyšuje poptávku. Chce-li být prodejce úspěšný, musí umět rozpoznat u zákazníka, jakou skutečně užitnou hodnotu od vozidla či služby očekává.

V oblasti prodeje nových vozidel není snadné hledat konkurenční výhodu a odlišnost v nabídce jednotlivých prodejců. Autorizovaný prodejce je zcela odkázán na kvalitu produktu výrobce a nemá téměř žádný vliv na jeho konečnou podobu. Zjednodušeně lze říci, že musí nabízet jen to, co mu výrobce dané značky nabídne. V současné době není v nabídce skupiny FCA produkt či služba, která by byla svým charakterem na trhu jedinečná.

Obecně platí, že cena je hlavním kritériem pro rozhodování zákazníků a prodejci jsou nuceni neustále pracovat se svými nízkými prodejními maržemi a vedle toho nabízet

zákazníkům řadu dalších prodejních benefitů, jako například prodloužené záruky, výhodné financování, prodloužené servisní lhůty, nové autodoplňky atd.

Zákazník má při výběru nového vozidla možnost navštívit v relativně malém okruhu svého bydliště velké množství prodejců různých značek. Stále více se však při výběru vozidel využívá internetových srovnávačů a akčních nabídek prodejců. Zákazník může snadno a rychle oslovit prostřednictvím internetu či sociálních sítí prodejce z celé České republiky i ze zahraničí. Jednotlivé nabídky zhodnotí a následně tu nejnižší a nejzajímavější může opětovně rozeslat a získat tak nabídku ještě nižší. A to všechno z domova nebo kanceláře. Stále více prodejců proto hledá přidanou hodnotu k vozidlu v následné poprodejní péči a tím realizovat prodeje s přijatelnou minimální marží.

Internetové poptávky se stále více objevují také v oblasti servisních služeb. Zde jsou ovšem zákazníci zatím daleko citlivější na osobní přístup a důvěru ve vybraný servis.

Vyjednávací síla dodavatelů

U dodavatelů - importérů nových automobilů – obecně platí, že mají velkou vyjednávací sílu. Importéři uzavírají s prodejci koncesionářské/autorizační smlouvy o zastupování značky v příslušném regionu a v této smlouvě stanovují rozsáhlé a přísné podmínky – standardy, které musí prodejce dodržovat. Tyto standardy se zaměřují zejména na definování požadovaných prodejních či servisních ploch, označení a vybavení určených pracovišť, požadované počty a specializaci zaměstnanců apod. Každoročně jsou pak uzavírány obchodní plány, ve kterých jsou u prodejů automobilů ujednány celkové prodejní cíle, strukturu prodejů po jednotlivých modelech, požadované počty vystavovaných vozidel na prodejnách i na skladě velikosti. Dále jsou stanovovány ceníkové prodejní ceny a prodejní obchodní marže. Každá z obchodních marží je vícesložková, zpravidla obsahuje významnou pohyblivou část, vázanou na plnění prodejních cílů v čase, počtu prodejů a požadované modelové struktuře. Obdobné podmínky jsou stanoveny i pro servis a prodej náhradních dílů. Pokud tyto podmínky nebo prodejní cíle nejsou dodržovány, pak importéři mají možnost krácení obchodních marží, omezení dodávek žádaných modelů nebo v extrémních případech i vyřazení prodejce ze sítě autorizovaných prodejců vozidel či autorizovaných servisů.

V oblasti prodeje nových vozidel má Motortec jednoho dodavatele, a tím je oficiální importér vozů a náhradních dílů skupiny FCA CEE v Maďarsku. Vyjednávací sílu tohoto dodavatele se daří Motortecu částečně snížit svým vysokým podílem na realizovaných

obratech v rámci sítě prodejců FCA v České republice. Čím vyšší obrat Motortec realizuje, tím vyšší riziko podstupuje importér v případě potencionálního záměru na zrušení jeho koncese. Motortec má v Brně více než dvacetiletou tradici a velké zkušenosti v oblasti servisu značek skupiny FCA. Nahradit tuto společnost jiným prodejcem by sice bylo reálné, ale pro importéra by to znamenalo výrazný pokles podílu prodeje v Brně a jeho okolí na období několika let. Dalším faktorem částečně omezující sílu dodavatele je malý podíl prodáváných značek FCA na českém trhu a tím i snížený zájem o autorizaci ze strany konkurenčních obchodníků. FCA nemá na českém trhu dobrou pozici. V roce 2016 byl jeho podíl na trhu nových vozů u hlavní značky Fiat pouze 1,3 % a byl na 17. příčce mezi značkami. Vyjednávací síla dodavatele se uvedeným částečně snižuje, avšak nelze ji podceňovat, protože ztráta autorizace by znamenala pro společnost Motortec velké komplikace. Nespornou výhodou pro Motortec je skutečnost, že dodavatel poskytuje své produkty pouze autorizovaným obchodníkům.

V oblasti prodeje náhradních dílů a servisu vozidel je situace jednodušší. I když jsou vyvíjeny ze strany dodavatele FCA velké tlaky na 100% odběr všech náhradních dílů, Motortec má více dodavatelů náhradních dílů. FCA je ovšem dominantním dodavatelem. Výhodou dodávek od FCA jsou delší splatnosti těchto dílů, technická podpora a snadný systém objednání i případná reklamace dodaných dílů. Další výhodou těchto originálních náhradních dílů je transparentní záruka 24 měsíců. Podíl ostatních dodavatelů je cca 15 %. Jejich vyjednávací síla je omezena vysokou konkurencí na poli dodávaných neznačkových – aftermarketových - náhradních dílů. Jedná se zejména o dodavatele pneumatik, olejů, spotřebního a spojovacího materiálu atd. Přínosem spolupráce s dodavatelem mimo skupinu FCA je dosahovaná vyšší obchodní marže. Stejně jako u nových vozidel patří společnost Motortec k těm větším odběratelům náhradních dílů, což ji staví do mírně výhodnější pozice vůči dodavatelům.

Hrozba substitutu

Mezi substituty, které mohou způsobit pokles zájmu zákazníků o služby společnosti Motortec je v segmentu prodeje nových automobilů velké množství automobilů z operativního leasingu na českém trhu. Forma pronájmu automobilů formou operativního leasingu na dobu již od 6 měsíců, a to jak pro podnikatelské subjekty, tak nově i pro soukromé osoby nepodnikající, nabírá od roku 2015 velkou popularitu. Pro prodejce automobilů to krátkodobě znamená zvýšení prodejů nových automobilů, ovšem po ukončení smlouvené doby pronájmu se vrací leasingovým společnostem velké množství

zánovních automobilů s nízkým počtem najetých kilometrů a tato vozidla leasingové společnosti nabízí prostřednictvím svých prodejních kanálů k prodeji nebo dalšímu pronájmu. Pro prodejce nových automobilů to představuje novou konkurenci. Podle České leasingové a finanční asociace (ČLFA) bylo uzavřeno v roce 2013 cca 25 000 smluv na operativní leasing (tehdy pouze pro podnikatelské subjekty), v r. 2015 to již bylo cca 27 700 u podnikatelů a cca 9 000 u soukromých osob a v roce 2016 se uzavřelo již cca 40 000 smluv u podnikatelů a cca 18 000 u soukromých osob.

U prodejů náhradních dílů a služeb pneuservisu lze registrovat sílíci postavení prodejních sítí ověřených náhradních dílů, cenově dostupnějších než originální díly, ale kvalitou dostačujících, které jsou žádané zejména u ojetých automobilů. Mezi prodejce ověřených dílů patří zejména společnosti Elit s.r.o, Bosch, s.r.o, Auto Kelly a.s, které mají hustou síť poboček po celé ČR a marketingově agresivní e-shopy. Další sílíci sítí pneuservisů je společnost First Stop s.r.o. Vzhledem ke stávajícím nedostatečným kapacitám lze rovněž očekávat posilující postavení nezávislých autolakoven.

3.2.2 SLEPT analýza

Pomocí metod analýzy SLEPT provedeme analýzu vnějších faktorů ze sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické oblasti, které mohou ovlivnit postavení společnosti Motortec na trhu.

Sociální faktory

Životní úroveň v ČR v posledních čtyřech letech roste a nikdy nebyla tak vysoká jako v roce 2016. Základní poznatky o vývoji příjmů a výdajů domácností i za rok 2016 pokračují v pozitivních tendencích. Ke kladnému vývoji ekonomiky ČR přispívají v současné době spolu s rostoucím kladným saldem zahraničního obchodu také výdaje na konečnou spotřebu domácností a výdaje vládních institucí. Pozitivně se projevil reálný růst příjmů domácností a nadále klesající nezaměstnanost.

Počet obyvatel

Tabulka 2: Počet obyvatel ČR v jednotlivých letech, v tis.

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počet obyvatel	10 509	10 511	10 525	10 543	10 579

(zdroj: ČSÚ)

Počet obyvatel České republiky od roku 2012 postupně velmi mírně roste a k začátku roku 2017 se přiblížil k hranici 10 579 000 obyvatel. Výrazný podíl na tom měla zahraniční migrace, zejména z Ukrajiny a Slovenské republiky.

Míra nezaměstnanosti

Tabulka 3: Míra nezaměstnanosti v ČR a JMK v jednotlivých letech, v (%)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Česká republika	7	7	6,1	5	4,6
Jihomoravský kraj	7,5	8,1	6,8	6,1	6,1

(zdroj: ČSÚ)

Příznivý stav české ekonomiky odpovídá i nízké míře nezaměstnanosti v celé ČR i Jihomoravském kraji. Trvá sestupný trend nezaměstnanosti a ze strany zaměstnavatelů stále přetrvává zájem o nové zaměstnance, převážně v technických a dělnických oborech. Nedostatek technicky vzdělaných pracovníků se týká i společnosti Motortec. Nedostatek autoopravářů, autoklempířů, lakýrníků, autoelektrikářů i přijímacích techniků na trhu práce neumožňuje zvýšení kapacity servisu, karosárny i lakovny, např. formou vícesměnného provozu a tím lepší uspokojování tlaku zákazníků na zrychlení oprav.

Legislativní faktory

Podnikatelské subjekty v ČR se pohybují v nesmírně turbulentním právním prostředí. Je to zapříčiněno zejména neustálými změnami pravidel, zákonů a předpisů, které negativně ovlivňuje podnikatelské prostředí.

Např. od počátku roku 2016 všichni plátcí DPH nově podléhají povinnosti podávat elektronicky Kontrolní hlášení DPH. Od listopadu 2016 byla spuštěna 1. etapa elektronické evidence tržeb. Tato povinnost se od března 2017 týká v rámci 2. etapy i maloobchodních firem, tedy i společnosti Motortec.

Od prosince 2016 je v účinnosti novela trestního zákona, tzv. zákon o prokazování původu majetku. Tato úprava dává finanční správě silný nástroj, kterými může prověřit legálnost jakýchkoliv jiných příjmů poplatníka, a to i hluboko do minulosti, kdy nemusel poplatník k nim uchovávat mj. dokumentaci.

Od dubna 2017 vstoupí v účinnost další novela zákona o daních z příjmu, která se dotýká mj. podnikajících fyzických osob a úprav výdajových paušálů.

Další finanční náklady pro společnost přinese novela zákona o trestní odpovědnosti právnických osob, která nově stanoví, že společnosti budou moci být stíhány za všechny trestné činy kromě těch, jež budou výslovně vyloučeny.

Nejpozději do května 2018 bude muset i Motortec provést analýzu svých bezpečnostních opatření a interních předpisů z důvodu nového evropského nařízení o ochraně osobních údajů. Podle tohoto nařízení budou muset firmy osobní údaje a osobní informace začít šifrovat či anonymizovat, aby předešly jejich zneužití. Pokud zabezpečení zanedbají, hrozí firmám vysoké pokuty i ztráta reputace.

Účinnost další novely občanského zákoníku se očekává od poloviny roku 2017 a týkat se má zejména úpravy podmínek pro práci z domova, práce na dohodu, podmínek převedení pracovníka na jinou práci, podmínek dovolené i propouštění. Tyto úpravy přinesou opět více administrativy a sešňerování pracovněprávních vztahů. S nárůstem nástrojů finanční správy pro výběr daní roste na straně podnikatelů administrativní zátěž a ti tak musí vynakládat na plnění svých povinností stále více peněz.

Jen velmi pomalu se zlepšuje situace v oblasti platební morálky, nadále přetrvává dlouhá doba potřebná k vymáhání pohledávek.

Ekonomické faktory

Základní makroekonomické ukazatele potvrzují pokračování pozitivního trendu zlepšování hospodářské situace v České republice. Růst životní úrovně se mj. projevuje i růstem prodeje nových vozidel. Dle údajů Ministerstva dopravy registrace nových osobních automobilů v Česku v roce 2016 vzrostly o 12,5 % na téměř 260.000 vozidel.

Přestože rok 2016 byl rekordní, prognózy analytiků očekávají v roce 2017 další meziroční nárůst o 7 až 12 % (na 278.000 až 291.000 aut). Ekonomika uspokojivě roste, lidem se zvyšují mzdy a nezaměstnanost se drží na velmi nízkých úrovních. Nálada v ekonomice je tak dobrá a přeje poptávce po nových vozech.

Zvyšující se životní úroveň společnosti i růst prodeje vozidel může být šancí i pro růst společnosti Motortec. Optimistické prognózy jsou u užitkových automobilů, kde má značka dlouhodobě přední postavení na našem trhu. Mírné zlepšení lze očekávat v segmentu malých osobních vozů Fiat i u vozů Jeep. Naopak velkou slabinou skupiny FCA je absence stále populárnějších modelů SUV a slabé postavení v nejprodávanějším segmentu nižší střední třídy.

Za makroekonomické ukazatele, významně ovlivňující podnikání firma Motortec byly zvoleny vývoj hrubého domácího produktu, míry inflace, průměrné hrubé mzdy. Dále budou pro zvolené časové období uvedeny tržby v odvětví velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel, počet registrovaných i neregistrovaných nových a ojetých osobních automobilů v České republice a nakonec celkové prodeje vozidel firmy Motortec.

Vývoj HDP

Tabulka 4: Vývoj HDP v ČR v jednotlivých letech, (v %)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Vývoj HDP	-0,8	-0,5	2	4,3	2,3

(Zdroj: ČSÚ)

Od roku 2008 až do roku 2012 zažila celá evropská ekonomika hlubokou ekonomickou krizi, což se výrazně podepsalo i na ekonomice české. Od roku 2014 se vývoj HDP dostal zpět do kladných hodnot a rok 2015 zapsal jako jeden z nejúspěšnějších v novodobé historii země.

V roce 2016 klesl růst české ekonomiky klesl. Dle České tiskové kanceláře může být důvodem nižší investiční aktivita a nižší tvorba zásob. Reálný výkon české ekonomiky je hůř posuzován i díky nerovnoměrnému čerpání z fondů EU.

Míra inflace

Tabulka 5: Míra inflace v ČR v jednotlivých letech (v %)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Míra inflace	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

(Zdroj: ČSÚ)

Míra inflace se ve sledovaném období drží na velmi slušné úrovni. Podle zprávy Odborového svazu státních orgánů a organizací měl na pokles cen dopad zejména pozitivní nabídkový šok vyvolaný nízkými cenami ropy na světových trzích, což mělo za následek i nižší ceny průmyslových výrobců v Evropské unii. Vliv měly na pokles cenové hladiny také ceny potravin. Po ekonomicky velmi úspěšném roce 2015 přichází v dalším roce zhoršení, i tak je ale Česká republika zemí s jednou z nejnižší mírou inflace v celé Evropské Unii.

Průměrná hrubá měsíční mzda

Tabulka 6: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR a JMK v jednotlivých letech, (v Kč)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR	25 067	25 035	25 768	26 467	27 582
Průměrná hrubá měsíční mzda v JMK	23 953	24 211	24 770	25 718	26 629

(Zdroj: ČSÚ)

Od roku 2012, po ukončení světové ekonomická krize, průměrná hrubá měsíční hrubá mzda v České republice neustále roste. Vedle růstu HDP je podle analytiků jedním z hlavních důvodů nedostatek kvalifikovaných sil, což nutí zaměstnavatele zvyšovat mzdy. Pozitivní trend by měl pokračovat i v roce 2017. (ČTK, 2016)

Tržby v odvětví velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel

Tabulka 7: Tržby v odvětví velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby (v mil. Kč)	347 321	365 876	415 395	478 289	527 168
Meziroční změna (v %)	1,92	5,34	13,53	15,14	10,22

(zdroj: ČSÚ)

Tržby v tomto odvětví také potvrzují trend dobrého stavu české ekonomiky. Konkrétně v motoristickém segmentu se tržby reálně meziročně zvýšily o 8,0 %, v tom za prodej motorových vozidel o 8,6 % a za opravy motorových vozidel o 5,4 %.

Počet registrovaných nových a ojetých osobních automobilů v ČR v jednotlivých letech

Tabulka 8: Počet registrovaných nových a ojetých osobních automobilů v ČR v jednotlivých letech

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Nová auta	174 009	164 736	192 314	230 857	259 693
Meziroční změna (v %)	0,42	-5,33	16,74	20,04	12,50
Ojetá auta	124 343	126 115	120 408	151 334	164 422
Meziroční změna (v %)	-5,59	1,43	-4,53	25,68	8,65
Celkem	298 352	290 851	312 722	382 191	424 155

(zdroj: autosap.cz)

Přestože celkové počty prodejů nových i ojetých vozů v ČR rostou, prodejní výsledky skupiny FCA v ČR jsou slabé. V roce 2016 je Fiat na 17. pozici mezi prodejci a udává tržní podíl 1,3 % včetně reexportů do zahraničí. Reálný prodej vozidel zůstávající na českém trhu, bez deregistrací a jiných účelových registrací, jsou mnohem nižší. Podle takto očištěných výsledků je Fiat na 25. pozici s 0,2 % podílem trhu. Běžná pozice Fiatu na českém trhu byla v minulosti 10. až 13. místo, tedy tržní podíl kolem 3 %. Fiat se dlouhodobě trápí slabou produktovou nabídkou. V TOP 25 nejprodávanějších modelů nemá žádného zástupce. V nejprodávanějším segmentu nižší střední třídy (C segment) Fiat Tipo s.r.o. má tržní podíl pouhých 0,9 %. Pouze v segmentu mini vozů (A segment) je Fiat zastoupen modely F 500 (519 ks, 7,4 % podíl) a Fiat Panda (176 ks, 2,5 % podíl). Váha tohoto podílu na celkových prodejkách je však nižší než 3 %. U nejrychleji se rozvíjejícího segmentu sportovně-užitkových vozů (SUV) nemá skupina FCA v nabídce žádný model. Především SUV modely ve svojí vyšší cenou umožňují prodejcům realizovat přiměřené prodejní marže.

Díky vysokým prodejním cenám generuje Motortec největší podíl ze svých obchodních marží u značky Jeep. I tato značka však celkově zaujímá pouze 23. pozici mezi prodejci a její podíl na trhu je pouhých 0,4 %.

Postavení a tržní podíly ostatních značek z portfolia FCA jsou velmi nízké a statistiky Ministerstva dopravy je jednotlivě neuvádí.

Výsledkově opačná situace je v segmentu lehkých užitkových vozů (LUV). Fiat v posledních 2 letech zaujímá 1. pozici mezi značkami s tržním podílem 15,3 %. Prodejně atraktivní jsou zejména modely Fiat Ducato a Fiat Doblo. Trh s LUV (cca 19 000 prodejů v roce 2016) je však mnohonásobně nižší proti osobním vozidlům (cca 260.000 prodejů v roce 2016).

Ani výhled pro rok 2017 a nejbližší roky není z pohledu prodejů vozidel FCA příliš optimistický. Může sice dojít ke krátkodobému navýšení počtu prodaných vozidel, ale pouze vlivem zvýšení celkového trhu ČR. Výrazné zvýšení podílu na trhu nelze očekávat. U značky JEEP se očekává stagnace. Nové modely jsou očekávány až v roce 2019. Z důvodu velikosti je podrobná tabulka registrací vozidel v ČR umístěna v příloze této práce.

Tabulka 9: Počet prodaných vozidel Motortecu v jednotlivých letech

Rok	2013	2014	2015	2016
Fiat – osobní	111	83	100	139
Fiat – užitkové /LUV/	83	82	121	125
Alfa Romeo	13	7	15	15
Jeep	89	109	126	116
Celkem	296	281	362	395

(zdroj: Vlastní zpracování)

Uvedené nízké prodeje Motortecu, který patří k nejsilnějším prodejčům sítě FCA potvrzují aktuálně nedobrou pozici FCA na českém automobilovém trhu. Motortec je však na tomto dodavateli silně závislý.

Tabulka 10: Tržby Motortec z prodejů vozidel

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby (v tis. Kč)	168 129	160 598	198 426	248 532	267 987
Obchodní marže (v tis. Kč)	11 996	9 438	10 681	12 602	12 865
Obchodní marže (v %)	7,1	5,8	5,4	5,1	4,8

(Zdroj: Vedení společnosti)

Procento dosahované obchodní marže je ve srovnání s jinými prodejci nízké. Např. sousední prodejce Hyundai dosahoval marže v r. 2015 ve výši 8,7 % a 2014 ve výši

9,8 %. Z porovnání výše dosahované marže z prodejů vozidel je zřejmé, že je nutné v Motortecu zajistit zvýšení těchto tržeb. Výroky auditora ve výročních zprávách Motortec za poslední 4 roky konstatují, že hospodaření společnosti se z pohledu ekonomických ukazatelů nejeví příliš příznivě, ale s ohledem ke struktuře finančních zdrojů společnosti (s dominantním podílem vlastních zdrojů majitele) a jejího vnitřního potenciálu je její hospodářské postavení stabilní.

Politické faktory

Politická situace ovlivňuje všechny stránky života v zemi a udává tedy také charakter podnikatelského prostředí obecně. Působení státu je pro kvalitu podnikatelského prostředí determinující. Sami podnikatelé v různých průzkumech vidí největší rizika pro budoucnost ve vládních zásazích, přílišné byrokracii spolu s častými legislativními změnami. Snižování byrokracie je i podle průzkumů Hospodářské komory oblast, ve které si současná česká vláda vede nejhůře.

Podobně pak podnikatelé hodnotí i úsilí vlády v oblasti podpory technického vzdělávání či vládní pokusy o stabilizaci podnikatelského prostředí. Naopak míru vládních investic v ČR, i přes jejich pokles v roce 2016, lze hodnotit kladně i ze srovnání s jinými státy EU. Tyto investice mají významnou stabilizační funkci a vytváří podmínky pro budoucí dlouhodobý růst.

Negativem současného politického systému je časté střídání vládních garnitur, které mají za důsledek i absenci dlouhodobých strategických investic. Neznámou pro další období budou i výsledky voleb do poslanecké sněmovny a tím i složení budoucí vlády. Podnikatelé jsou rovněž znepokojeni globální situací ve světě i oslabující pozicí Evropy v celosvětovém obchodě.

Technologické faktory

Automobilový průmysl zažívá jednu z největších změn v jeho historii. Díky schopnosti zpracovat obrovské množství dat ve velmi krátkém čase a procesorům, které dokáží tato data umístit do automobilů, se výrobcům automobilů otevírají úplně nové technologické a obchodní možnosti. Tuto novou etapu tak charakterizuje rozvoj digitalizace, mobilních služeb, autonomní řízení vozidel. V oblasti nových pohonů se rychle rozvíjí zejména elektro mobilita, a to díky rychlému vývoji nových akumulátorů. Masovějšímu rozšíření elektro automobilů zatím chybí rozšířená infrastruktura. Podle analytiků budoucnost patří

elektřině, ovšem klasické spalovací pohony budou hrát klíčovou roli ještě nejméně dvě desetiletí.

U prodeje automobilů směřují prodejní nástroje k digitalizaci, protože internet už dnes hraje v rozhodování zákazníků hlavní roli. Neustále se zkvalitňuje digitální marketing výrobců i samotných prodejců. I v prodeji automobilů roste úloha sociálních sítí jako dalšího prodejního kanálu.

Tento technologický rozvoj bude vyžadovat i nové kvalifikované specialisty, a to jak pro oblast prodeje vozidel, tak zejména pro servisní služby.

3.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

V této část práce je analýza zaměřena na vnitřní prostředí podniku. Pomocí metod analýzy 7S bude popsána jeho strategie, struktura, systémy, styl, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

3.3.1 Analýza 7S

Strategie

Dlouhodobou strategií společnosti Motortec je cíl trvale patřit mezi nejvýznamnější autorizované dealery osobních a užitkových vozidel skupiny FCA, tj. prodejce vozů Fiat-osobní vozy, Fiat Professional - užitkové vozy, Alfa Romeo a Jeep na českém trhu a být v šíři a komplexnosti poskytovaných služeb jedničkou mezi dealery skupiny FCA na Moravě.

Cestu ke splnění cílů vidí společnost v každodenní snaze o naplnění požadavků zákazníků, zaměření se na kvalitu prodeje automobilů, předprodejního i poprodejního servisu, poskytování doplňkových služeb, dodržování dohodnutých termínů a poskytování garancí za výrobky i služby, a to i nad rámec zákonných norem. Sledováním moderních trendů v obchodě, zejména zaměřením na využívání internetu a sociálních sítí i nových opravárenských technologií v oblasti servisní činnosti chce vedení společnosti dosáhnout toho, aby se Motortec stal trvalým synonymem kvality a místem, kam se zákazníci budou rádi vracet.

Struktura

Společnost Motortec patří mezi střední podniky, její organizační struktura je liniová, s jasně stanovenými pravomocemi a povinnostmi všech vedoucích pracovníků i řadových

zaměstnanců. Na první úrovni působí dva jednatele. První jednatel je majitelem společnosti, ten se věnuje strategickým otázkám, do výkonného řízení společnosti nezasahuje. Druhý jednatel je na pozici ředitele společnosti a exekutivně řídí chod celé společnosti. Na druhé úrovni jsou vedoucí prodeje vozidel, servisních služeb, skladového hospodářství, účetní a vedoucí vnitřní správy. Třetí úroveň tvoří specialisté a pracovníci jednotlivých útvarů.

Odborné činnosti jsou vykonávány a garantovány jednotlivými úseky, tj. prodej, servis, skladové hospodářství, účetní a vnitřní správa, nad kterými má dohled vždy vedoucí, kteří jsou přímými podřízenými řediteli společnosti. Ke komunikaci s okolím společnosti, tj. s obchodními partnery, úřady, bankami atd. jsou oprávněni jednatele společnosti nebo pověření pracovníci. Úplné schéma organizační struktury podniku je z důvodu velikosti vloženo v příloze této práce.

Systémy

Motortec patří mezi dobře řízené společnosti. V souladu se zavedenou normou ČSN EN ISO 9001:2009 vytvořila, dokumentuje, uplatňuje a udržuje systém managementu kvality veškerých interních procesů ve společnosti. Tento systém pravidelně inovuje. Dokladem o kvalitě řízení jsou obdržené certifikáty – Certifikát CQS ČSN EN ISO 9001-2009 a jeho mezinárodní modifikace IQNET Certifikát ISO 9001-2008. Ve svých interních dokumentech má společnost popsány hlavní a vedlejší procesy, jejich vzájemnou návaznost a odpovědnost za jejich průběh. Vedení společnosti uplatňuje pravidelný systém porad vedoucích pracovníků, na které navazují porady jednotlivých útvarů. Nejběžnějším způsobem vnitřní komunikace je elektronická pošta, interní sdělení, nařízení jednatele a zápisy z porad.

Pro vnitřní komunikaci a operativní přenos informací slouží interní informační systém Caris od společnosti Teas, který je páteří každého střediska a celé firmy. Toto SW vybavení je vytvořeno na míru pro hlavní podnikatelskou činnost společnosti. Jedním z modulů IS Caris je i používaný účetní systém.

Pro komunikaci se svým hlavním dodavatelem – importérem skupiny FCA CEE v Maďarsku – využívá společnost informační systém tohoto importéra LinkEntry, CSPS, FSM a DBM – vše na webovém rozhraní. Prostřednictvím tohoto systému se realizují veškeré objednávky automobilů i náhradních dílů.

Systém financování vozidel u spolupracujících leasingových společností UniCredit Leasing a.s. a s Auto Leasing s.r.o se realizuje přes webová rozhraní těchto společností.

Systém řízení skladu náhradních dílů je zajišťováno rovněž přes webová rozhraní IS CSPS. V komunikaci se zákazníky i příznivci značky využívá Motortec svých internetových stránek, ze sociálních sítí Facebook. O údržbu hardware i využívaného software dlouhodobě pečuje externí IT společnost.

Styl

Ve společnosti se uplatňuje demokratický styl řízení. Majitel společnosti zpravidla dvakrát měsíčně konzultuje s ředitelem, popřípadě s dalšími vedoucími pracovníky strategické záměry a dlouhodobé úkoly či cíle. Přenos záměrů a úkolů zajišťuje ředitel na pravidelných týdenních poradách vedení. Zde se současně řeší i operativní otázky včetně průběžných obchodních a ekonomických výsledků. Důležitou součástí těchto porad jsou i informace od zákazníků, zaměstnanců i obchodních partnerů, o kterých referují jednotliví vedoucí pracovníci. K operativnímu rozhodování a přenosu informací přispívá i to, že vedoucí pracovníci jsou na pracovištích společně se svými spolupracovníky a ředitel společnosti se podle svých časových možností pohybuje co nejčastěji na prodejně i servisu. Tento otevřený, přímý styl komunikace oceňují zaměstnanci, zákazníci i dodavatelé, současně je však časově velmi zatěžující pro ředitele i jednotlivé vedoucí.

Spolupracovníci

Vedení společnosti Motortec si uvědomuje důležitou roli svých zaměstnanců. Snaží se vytvářet pro ně dobré pracovní i sociální podmínky, podporuje růst jejich odborných znalostí a hledá různé formy motivace a odměňování. Ve společnosti je zavedený propracovaný systém hmotné motivace všech pracovníků na hospodářském výsledku, který se formou bonusů i malusů promítá do měsíčního i kvartálního odměňování.

I přestože je ve společnosti prozatím nižší fluktuace pracovníků, snaží se vedení průběžně vyhledávat vhodné potencionální spolupracovníky, zejména na pozice dělnických profesí. Vedení spolupracuje s menší personálními agenturou, udržuje kontakty s blízkým odborným učilištěm a průběžně sleduje i situaci u konkurenčních společností. Tyto aktivity však podle ředitele společnosti zatím nepřinášejí očekávané výsledky.

Jednou z podmínek koncesionářské smlouvy s importérem FCA je povinnost Motortecu zasílat své pracovníky z řad obchodníků, přijímacích techniků, mechaniků, skladníků,

klempířů a lakýrníků na pravidelná odborná školení, kde získávají nové poznatky ze svého oboru a zdokonalují se v praktických dovednostech. Tato školení jsou povinná, finančně náročná pro společnost Motortec a je proto v jejím prioritním zájmu si tyto odborně vyškolené specialisty ve firmě udržet. V dnešní době velkého nedostatku těchto odborníků je to však mimořádně náročný úkol. Vedle importérem organizovaných školení vysílá vedení Motortec pravidelně na další kurzy a semináře i další spolupracovníky s cílem zvyšovat jejich jazykové znalosti, odbornost i oblastech práva, účetnictví, bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí atd.

Součástí péče o zaměstnance je i vysoký důraz, zejména v prostorách servisu, lakovny a karosárny na bezpečnost lidí, ochranu životního prostředí, likvidaci odpadů, čistotu a pořádek na pracovištích.

Vedení společnosti očekává od svých pracovníků dobrou pracovní morálku, využívání získané odbornosti, týmovou spolupráci a udržování dobrých mezilidských vztahů na pracovištích i ve vztahu k zákazníkům.

Schopnosti

Pro Motortec je dlouhodobě přínosná velká obchodní předvídavost majitele. Ten se již na počátku 90. let minulého století rozhodl pro vybudování silného dealerství značky Fiat, postupně a vytrvale posiloval postavení společnosti Motortec v síti prodejců této značky v České republice. Jako první začal Motortec prodávat v České republice i značku Alfa Romeo. Majitel rovněž předvídavě připravil prodejní i servisní zázemí Motortec na možnost zastupovat i další značku Jeep (a dříve i Lancia a Dodge) i poskytovat servisní služby pro luxusní značku Maserati. Na výjimečnou éru majitele, nyní už v důchodovém věku, navázal úspěšně stávající ředitel společnosti, dlouholetý zaměstnanec Motortecu.

K dalším silným přednostem společnosti patří vysoká obchodní a odborná erudovanost ředitele i jednotlivých vedoucích úseků a jejich dlouhodobá, dnes již málo obvyklá loajálnost ke společnosti Motortec i značce Fiat. Stávající vedení má předpoklady pro překonání aktuálně slabších hospodářských výsledků, daných zejména ztrátou pozice značky Fiat na trhu.

S prodejem širšího spektra automobilových značek a poskytováním servisních služeb roste i odborná, technická i technologická vyspělost jednotlivých zaměstnanců i celé společnosti. Vedení společnosti umí ocenit u spolupracovníků jejich schopnost a ochotu

učit se novým věcem a tyto prosazovat do své každodenní práce. I z tohoto důvodu mají šanci kariérového růstu i mladí zaměstnanci, i ti bez vysokoškolského vzdělání.

Sdílené hodnoty

Majitel i vedení společnosti mají jasně definované dlouhodobé nasměrování a rozvoj Motortecu. Společnost chce být dlouhodobě významným regionálním poskytovatelem služeb v automobilovém průmyslu a stabilním, vyhledávaným zaměstnavatelem. Svým klientsky orientovaným přístupem chce vytvářet předpoklady pro co nejvyšší uspokojení klientů a budování co nejširšího portfolia stálých zákazníků i obchodních partnerů.

Sledováním „vnitřního života“ společnosti lze konstatovat, že definované vize jsou zaměstnancům známy, jsou s nimi většinou ztotožněny a snaží se je promítat do své každodenní práce. Mezi zaměstnanci panují korektní kolegiální vztahy a nekonfliktní atmosféra. Rozporuplně jsou však vedoucími pracovníky vnímány objevující se překážky za strany importéra, a to zejména jejich nepružná obchodní strategii, špatná cenotvorba prodávaných vozidel či náhradních dílů a nereálné obchodní cíle, které často působí demotivujícím účinkem.

3.3.2 SWOT analýza

Na základě provedených analýz je zpracována SWOT analýza. Pomocí analýz vnitřního prostředí definujeme silné a slabé stránky podniku, analýza vnějšího prostředí definuje jejich příležitosti a hrozby.

Silné stránky

- dlouhodobé působení na trhu;
- kvalifikovaní a stabilní zaměstnanci;
- dobré obchodní a servisní zázemí;
- dobré technické a technologické vybavení;
- dobrá lokalita;
- široká škála poskytovaných služeb;
- dobré a stabilní zdroje financování;
- dlouhodobé vztahy se zákazníky.

Slabé stránky

- výhradní zaměření na jednoho dodavatele vozidel;
- slabé postavení prodávaných značek na českém trhu;
- neatraktivní nabídka osobních vozidel;
- nižší produktivita práce;
- nedostatek dělnických profesí;
- nevyužité volné prodejní plochy;
- malá kapacita servisu a lakovny.

Příležitosti

- rozvoj prodeje v segmentu krátce ojetých vozidel;
- posílení prodeje ojetých vozidel;
- rozšíření prodeje o novou automobilovou značku;
- výchova vlastních dělnických profesí;
- zvýšení kapacity servisu;
- spolupráce s novými dodavateli dílů;
- zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků;
- využití sociálních sítí k oslovení mladých zákazníků;
- využití image modelu Fiat 500;
- vytvoření „zážitkových“ programů pro klienty i zaměstnance.

Hrozby

- neexistující nástupnictví majitele;
- další pokles prodeje zastupovaných značek na trhu;
- nedostatek zaměstnanců dělnických profesí;
- odchod klíčových zaměstnanců;
- obchodní konflikt s importérem;
- růst osobních nákladů;
- cenová válka s konkurencí;
- zhoršení ekonomických výsledků.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHU ŘEŠENÍ

V následující kapitole budou popsána všechna identifikovaná rizika z provedených analýz. Dále se stanoví jejich hodnota pomocí skórovací metody. Současně jsou navržena vlastní návrhy řešení vedoucí k jejich eliminaci či zmírnění dopadu. V poslední části kapitoly jsou uvedeny přínosy navržených opatření.

4.1 IDENTIFIKACE RIZIK

Po provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti byla identifikována následující rizika:

4.1.1 Rizika plynoucí z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

- **vstup nových prodejců značky FCA** – importér FCA by přivítal dalšího autorizovaného prodejce v Brně. Z důvodu slabé pozice značek skupiny FCA na českém trhu a vysokých nákladů spojených s vybudováním autorizovaného prodejního místa však aktuálně neregistruje žádný zájem;
- **vstup prodejců jiných značek** – noví prodejci, kteří budou nabízet jinou, obchodně úspěšnější konkurenční automobilovou značku, např. Hyundai, Renault, Dacia, atd. do Brna přicházejí a přicházet budou. Motortec tuto realitu může částečně eliminovat udržením či zvýšením svého prodejního podílu v regionu;
- **vstup autorizovaných servisů** – autorizované servisy jiných značek, které mají volnou kapacitu, by mohli s akceptovatelnými náklady na diagnostické vybavení požádat o autorizaci pro vozy FCA. Zásadním problémem je nedostatek přijímacích a servisních techniků v celé ČR;
- **vstup neautorizovaných servisů** – tyto servisy se zaměřují zejména na starší automobily a neočekává se jejich významnější nárůst. K získání autorizace na opravy nových vozů jsou zapotřebí vysoké finanční vstupy na vhodné, dostatečné velké opravárenské prostory, nákladnou diagnostiku a vyškolené servisní techniky;
- **vstup nových rychloservisů** – u poskytování jednodušších servisních služeb (výměny olejů, filtrů, osvětlení, lehčích závad atd.) lze registrovat sílí

posilování neznačkových servisních sítí, např. BestDrive, First Stop. Tyto rychloservisy nabízí cenově dostupnější náhradní díly i olejové náplně a jsou využívány zejména u vozidel po záruce;

- **vstup nových pneuservisů** – rostoucí důraz na kvalitu pneumatik, povinnost střídání letních a zimních vzorů a přísnější hlídání míry opotřebení, přináší vzrůstající poptávku po službách pneuservisu. Vedle autoservisů tyto služby poskytuje celá řada samostatných pneuservisů či specializovaných sítí (First Stop, Barum, Pneubox, atd) které úspěšně pokrývají poptávku;
- **vstup nových autolakoven** – poptávka po službách autolakoven je velká a kapacity i v Brně jsou nedostatečné. Velmi omezujícími faktory pro rozvoj těchto pracovišť jsou velmi vysoké požadavky na ochranu životního prostředí, práci s odpady i bezpečnost práce. Zcela limitující je však nedostatek profesí klempíř a autolakýrník na trhu práce. I přes uvedené překážky však lze předpokládat otevření nových provozoven;
- **ztráta koncese (autorizace)** – smluvní podmínky autorizační (koncesní) smlouvy mezi importérem FCA CEE se sídlem v Maďarsku a jednotlivými dealery definují pravidla spolupráce a jsou ze strany importéra důsledně vyžadována. Importér uzavírá s dealerem roční plány na prodej vozidel, které jsou dále upřesňovány po jednotlivých modelech a časově na jednotlivé kvartály. Stejně tak jsou stanovovány i plány prodeje náhradních dílů a motorových olejů. Součástí autorizační smlouvy jsou mj. i požadavky na velikost a vzhled prodejní plochy, počet a modelové složení vozidel na prodejně a prodejním skladě. Obdobně podrobné podmínky jsou definovány i pro velikost a vybavení servisu. Ve vztahu k plánovaným prodejům jsou dále stanoveny i počty prodejců, přijímacích techniků, servisních techniků i pracovníků skladu náhradních dílů. Podstatnou částí autorizační smlouvy je definování obchodních marží z prodeje automobilů, náhradních dílů, olejů a podmínky pro jejich dosažení, navýšení či krácení. Vzhledem k tomu, že obchodní plány importéra jsou trvale velmi vysoké, dealerem často nesplnitelné, dochází ve vzájemných obchodních vztazích k vypjatým situacím, mohou v krajní situaci vyústit v ukončení platnosti autorizační smlouvy. Pro importéra by to znamenalo na určitou dobu citelný pokles prodeje v regionu. Pro Motortec by neplánovaná ztráta koncese představovala existenční problémy, protože její vazba na značku FCA je zcela zásadní;

- **ztráta tržního podílu** – postavení skupiny FCA na českém trhu je slabé. V průběhu posledních let dochází k postupnému poklesu podílu na trhu, zejména v dominantním segmentu osobních vozů. Další pokles prodejů by představoval zhoršení ekonomických výsledků Motortecu;
- **nekonkurenční modely** – značky skupiny FCA obchodně doplácí na neexistenci žádaných modelů třídy SUV, které úspěšně nabízí konkurence (např. Škoda Yeti, Hyundai Tucson, Dacia Duster) a velkých osobních modelů kombi;
- **nekonkurenční ceny** – importérem vozidel FCA bývá velmi často stanovována nekonkurenční cena nových modelů a tím i potenciálně úspěšný model nedosahuje očekávaných prodejních výsledků. Týká se to zejména osobní vozů Fiat, silně na tuto cenovou politiku doplácí značka Alfa Romeo. Následné postupné snižování ceny, v tvrdé konkurenci jiných značek, nepřináší potřebné oživení prodejů;
- **nízké marže u aut** – obchodní marže z prodejů vozidel mají zpravidla 2 složky. Základní, kterou jsou prodejci velmi často nuceni použít ke snížení prodejní ceny zákazníkovi a tzv. bonus, který importér vyplácí při splnění svých prodejních cílů za kvartál či celý rok. S ohledem na nízké prodeje však prodejce tyto bonusy získá spíše výjimečně, a to ve snížené výši;
- **nízké marže u náhradních dílů** – obdobná pravidla jako u prodeje vozidel jsou i u náhradních dílů;
- **nereálné prodejní cíle u aut** – při sestavování ročních prodejních plánů je nutná ze strany prodejců vysoká znalost trhu s novými vozy a předvídavost budoucího zájmu zákazníků. Na základě těchto zkušeností předkládá Motortec své návrhy prodejních plánů, které jsou však ze strany importéra zvyšovány, upravovány i podle jednotlivých modelů, a to vše podle globálně plánované výroby. Výsledkem bývají nereálné cíle importéra a následné složité vyjednávání prodejce o možnosti nějaké korekce plánů;
- **nereálné prodejní cíle u náhradních dílů** – importér stanovuje pro dealera množství odebíraných dílů podle jím naplánovaných prodejů nových vozů, bez ohledu na skutečné prodeje. Do sestavování plánů importér zpravidla nepromítá deregistrace, tj. vývoz nových vozidel do zahraničí, které se tedy nebudou opravovat v ČR;

- **nedodržení dohodnutých marží** – autorizační smlouva umožňuje importérovi v některých případech krátit dohodnutou obchodní marži u vozidel a náhradních dílů a tím zhoršit hospodářský výsledek prodejce;
- **růst prodeje neoriginálních ND** – importéři vyvíjí obchodní tlaky, aby jejich prodejci odebírali všechny náhradní díly a příslušenství prostřednictvím jeho distribučních kanálů. Dávají k dispozici jejich funkční objednávkové systémy, technickou podporu, záruční lhůty, delší splatnosti atd. Pro zákazníky jsou však tyto značkové díly dražší a prodejci mají nižší marže. Tlaku zákazníků na snižování cen oprav a služeb servisů využívají dodavatelé kvalitních, neznačkových dílů a automobilového příslušenství, s nižší prodejní cenou i vyššími obchodními maržemi pro servisy. Je předpoklad, že tento segment bude i nadále posilovat;
- **růst aukčních prodeje vozidel** – u prodeje nových automobilů se v dohledné době neočekává rozvoj prodeje internetovou aukcí. Naopak u prodeje ojetých vozidel je zřejmý nárůst této formy prodeje;
- **růst prodeje aut z operativního leasingu** – na českém trhu s novými vozidly dochází od roku 2015 k prudkému rozvoji prodeje nových automobilů formou operativního leasingu, obvykle na dobu 1 až 4 let. Tyto vozy se začínají postupně vracet zpět leasingovým společnostem a ty je nabízejí různými prodejními kanály zákazníkům. Na trhu se začínají objevovat zánovní, krátce ojetá auta v záruce, s malým počtem najetých km. Pro prodejce nových automobilů to představuje novou silnou konkurenci. Současně to může pro některé prodejce znamenat i novou obchodní příležitost.

4.1.2 Rizika plynoucí z analýza SLEPT

- **Nedostatek prodejců se znalostí IT** – v návaznosti na probíhající výrazný trend v nástupu elektrických vozidel, rychlému rozvoji využívání moderních technologií a internetu ve vozidlech postupně roste tlak u prodejců na jejich znalosti nainstalovaných technologií, funkcí a umění předat tyto znalosti zákazníkům;
- **nedostatek servisních techniků se znalostí IT** – nedostatek servisních expertů na moderní technologie je citelný už dnes. Výrobci reagují na dorůstající novou generaci zákazníků, kteří chtějí být i v autě on-line, konektivita vozidel – využívání mobilních telefonů, internetu, sledování

polohy vozidla, dopravních informací, počasí i jeho technického stavu a případné spojení se servisem – to vše klade zcela nové požadavky na vzdělání i praxi;

- **nedostatek technicky vzdělaných dělnických profesí** – Motortec, stejně jako celá ČR, se potýká s nedostatkem technicky vzdělaných dělnických profesí. To neumožňuje zvýšení opravárenských kapacit a uspokojování zvyšující se poptávky po odborných a rychlých servisních službách. Doposud používaná forma vyhledávání nových zaměstnanců, tj. inzerce, příležitostné oslovení odborných učilišť, oslovování odcházejících zaměstnanců z jiných neprosperujících servisů nepřináší potřebné výsledky;
- **nedostatečný marketing** – pro svou obchodní podporu využívá Motortec zejména své webové stránky. Stávající prezentace společnosti není dostatečná, webové stránky jsou statické, zejména pro mladší generaci málo atraktivní. Nedostatečné či žádné je využívání vhodných sociálních sítí, zejména Facebook, Instagram, Twitter. Marketingová podpora importéra, oproti jiným automobilovým značkám, je velmi slabá;
- **rostoucí náklady na legislativu** – hlídání a aplikování neustálých změn zákonů, předpisů a závazných pravidel do života společnosti znamenají i pro Motortec velkou časovou i finanční zátěž. Nemalé náklady aktuálně přináší např. kontrolní hlášení DPH a elektronická evidence tržeb (EET). Všechny tyto nevýrobní náklady zhoršují efektivitu hospodaření;
- **pokuty z neprovedení legislativních změn** – státní správa, zejména finanční úřady zesilují svou kontrolní činnost a důsledněji vyžadují bezchybné plnění předepsaných povinností. V případě zjištění nesrovnalostí, opomenutí nebo opožděného splnění povinností hrozí společností vysoké pokuty a sankce, z nichž některé mohou být i řádu statisíců korun a mohou mít tedy velké ekonomické dopady;
- **rostoucí mzdové náklady** – růst české ekonomiky, nízká nezaměstnanost a zejména velký nedostatek technicky vzdělaných lidí vytváří tlak na růst mezd. Vedení Motortecu je nuceno citlivě reagovat na zvyšující se požadavky zaměstnanců na úpravu mezd, zejména u klíčových pracovníků servisu i obchodu. Riziko přeplacení odborníků konkurencí je veliké;

- **zhoršení ekonomických výsledků** – dosahovaná obchodní marže z prodeje nových vozidel je v Motortecu nízká. Kapacitu servisu, a tím i její výnosy, nelze při stávajícím personálním obsazení výrazněji navýšit. Stagnace či pokles prodejů, nedosahování či případné krácení očekávaných marží a možný vyšší nárůst osobních nákladů může hospodaření Motortecu, které je z pohledu ekonomických ukazatelů nepříliš příznivé, ještě více zhoršit;
- **politická nestabilita po parlamentních volbách** – stávající koaliční vláda, i přes časté ideové střety, patří k našim nejstabilnějším vládám a v rámci dosažených koaličních kompromisů vytváří akceptovatelné podmínky pro hospodářský rozvoj státu. Tato situace se může změnit po podzimních parlamentních volbách, pokud dojde k vítězství silně levicově a nacionálně orientovaných stran.

4.1.3 Rizika plynoucí z analýzy 7S

- **výhradní zaměření na koncern FCA** – Motortec je dlouhodobě orientovaný na zastupování pouze automobilového koncernu Fiat Chrysler Automobile. Hospodářské výsledky Motortecu jsou tudíž silně závislé na postavení FCA na světovém, zejména však českém automobilovém trhu, na jeho produktech a podpoře prodejní sítě, dealerů. Budoucnost Motortecu je tak nyní ve zcela rozhodující míře svázána s úspěchem či neúspěchem značky FCA na našem trhu;
- **neexistující nástupnictví majitele** – jediným majitelem společnosti Motortec spol. s r.o. je fyzická osoba v důchodovém věku, jeden ze dvou jednatelů. Ten dosud neřešil své případné nástupnictví. Děti majitele mají jiné profesní zaměření, své aktivity, do firemního dění se nezapojují. Pro případ neočekávaných událostí u osoby majitele je tak společnost vystavována velkému riziku pro budoucí fungování;
- **odchod klíčových zaměstnanců** – snaha konkurenčních společností a personálních agentur získat zkušené, vyškolené specialisty ze servisu a obchodu je enormní. Přestože fluktuace těchto klíčových zaměstnanců je prozatím nízká, dopad jejich případného odchodu by byl velmi citelný;
- **zaostávání HW a SW** – neustále se zvyšující požadavky na množství a dostup dat nutí Motortec průběžně investovat do obnovy svého informačního systému. Vedle svého páteřního informačního systému Caris musí být

technologicky schopen komunikovat, převážně přes webová rozhraní, s jinými systémy svými obchodními partnerů a financujících ústavů;

- **kompatibilita informačních systémů** – zajištění propojitelnosti a vzájemné komunikace všech informačních kanálů i údržba a aktualizace HW a SW vybavení je v Motortecu ošetřeno spolehlivou externí IT firmou;
- **odborné zaostávání zaměstnanců** – rozšiřující počet prodávaných modelů, nové technologie v automobilech i nové služby, zejména z oblasti financování, pojištění, pronájmů atd., které prodejci nabízí zákazníkům, nutí vedení Motortecu vyvířet podmínky pro průběžné proškolení zaměstnanců. Personální a časové sladění pracovních povinností a doby nutné ke školení, k tomu ne vždy ochota zaměstnanců učit se stále nové věci, to vše není pro vedení společnosti jednoduchým úkolem, a proto se objevují tendence krácení či omezování odborných školení;
- **zvýšené náklady na školení** – importér organizuje několikrát ročně odborná školení obchodníků servisních a skladových techniků. Tato školení musí Motortec hradit, účast na školení představuje desetitisícové částky na jednoho pracovníka. V situaci zhoršených hospodářských výsledků společnosti je reálné riziko vynechávání těchto školení. Obdobná situace je i u proškolení ekonomických či technických pracovníků;
- **malá atraktivnost motivačních programů** – ve společnosti je zavedený funkční systém motivačních finančních bonusů pro jednotlivé zaměstnance, vázaný na realizované prodeje, odvedené výkony či překročení plánu. Zaměstnanci mají 2 dny zdravotního volna navíc, dotované obědy přímo na pracovišti. Pro zákazníky i rodiny zaměstnanců se organizují dvakrát ročně Dny otevřených dveří, pro zaměstnance vedení organizuje vánoční večírky;
- **nízká produktivita práce** – tlak na růst osobních nákladů i v Motortecu narůstá. Za předpokladu, že se nepodaří zvýšit výnosy z prodeje vozidel, výkony servisu budou na stejné úrovni a cílové bonusy importéra z náhradních dílů se budou snižovat, bude docházet k dalšímu snižování produktivity práce. Omezí se možnosti zvyšování finanční motivace zaměstnanců a zvyšuje se nebezpečí jejich odchodu;
- **chybný výběr nové značky** – silná závislost Motortecu na jediném importérovi by se mohla omezit vyjednáváním autorizační/koncesionářské

smlouvy na jinou automobilovou značku. Díky finančním zdrojům majitele, dostatečně velkou prodejní, servisní i venkovní plochou by tento krok mohl být realizovatelný. S ohledem na slabé postavení skupiny FCA na našem trhu lze předpokládat vyjednání souhlasu tohoto importéra s další značkou pro Motortec, neboť ho nebude chtít ztratit ze své prodejní sítě. Zda tento krok učinit a jakou případně značku zvolit by bylo podmíněno důkladnou analýzou. Zásadní otázkou je, která značka hodlá v Brně rozšířit svou síť, zda by vhodně doplnila portfolio vozů FCA, jaká by byla návratnost této investice a rovněž zda by vedení Motortecu dokázalo získat dostatek nových, odborně zdatných pracovníků. Velmi předběžně by se mohlo jednat o výběr ze značek Dacia, Opel, Nissan;

- **pokračující cenová válka mezi prodejci** – lze očekávat, že velký převis nabídky vozidel nad poptávkou a faktor ceny, který je u většiny zákazníků hlavním ukazatelem při výběru vozu, bude i nadále prodlužovat cenovou válku mezi prodejci. Pro udržení či zvýšení obchodních marží budou muset importéři i prodejci neustále hledat možné úspory nákladů, nabízet zákazníkům nové doplňky, služby, servis.

Tabulka 11: Identifikovaná rizika

POŘADÍ	RIZIKO
RIZIKA PLYNOUCÍ Z PORTEROVY ANALÝZY PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	
1	Vstup nových prodejců FCA
2	Vstup prodejců jiných značek
3	Vstup autorizovaných servisů
4	Vstup neautorizovaných servisů
5	Vstup nových rychloservisů
6	Vstup nových pneuservisů
7	Vstup nových autolakoven
8	Ztráta koncese
9	Pokles tržního podílu
10	Nekonkurenční modely
11	Nekonkurenční ceny

RIZIKA PLYNOUCÍ Z PORTEROVY ANALÝZY PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	
12	Nízká marže u vozidel
13	Nízká marže u náhradních dílů
14	Nereálné prodejní cíle u vozidel
15	Nereálné prodejní cíle u náhradních dílů
16	Nedodržení dohodnutých marží
17	Růst prodeje neautorizovaných náhradních dílů
18	Růst aukčních prodeje vozidel
19	Růst prodeje vozidel z operativního leasingu
RIZIKA PLYNOUCÍ ZE SLEPT ANALÝZY	
20	Nedostatek prodejců se znalostí IT technologií
21	Nedostatek servisních techniků a se znalostí IT technologií
22	Nedostatek technicky vzdělaných dělnických profesí
23	Nedostatečný marketing na sociálních sítích
24	Rostoucí náklady na legislativu
25	Pokuty z neprovedených legislativních změn
26	Rostoucí mzdové náklady
27	Zhoršení ekonomických výsledků
28	Politická nestabilita po parlamentních volbách
RIZIKA PLYNOUCÍ Z ANALÝZY 7S	
29	Výhradní zaměření na koncern FCA
30	Neexistující nástupnictví majitele
31	Odchod klíčových zaměstnanců
32	Zaostávání HW a SW
33	Kompatibilita IT systému
34	Odborné zaostávání zaměstnanců
35	Vysoké náklady na školení
36	Malá atraktivnost motivačních programů

RIZIKA PLYNOUCÍ Z ANALÝZY 7S	
37	Nízká produktivita práce
38	Chybný výběr nové značky
39	Pokračující cenová válka mezi prodejci

(zdroj: Vlastní zpracování)

4.2 ANALÝZA RIZIK SKÓROVACÍ METODOU

Pro objektivnější ohodnocení možnosti výskytu a důsledků jednotlivých rizik byla jednotlivá rizika ohodnocena třemi experty z řad zaměstnanců společnosti, a to obchodním vedoucím, vedoucím servisu a ekonomem. Bodové hranice možnosti výskytu a důsledků jsou zaznačeny v následující tabulce.

Tabulka 12: Hodnocení rizik

Možnost výskytu rizika		Dopad rizika	
1-2	Velmi malá	1-2	Velmi malý
3-4	Malá	3-4	Malý
5-6	Střední	5-6	Střední
7-8	Velká	7-8	Velký
9-10	Velmi velká	9-10	Velmi velký

(zdroj: Vlastní zpracování)

V další tabulce jsou zobrazeny průměry hodnocení možnosti výskytu a dopadu rizika tří expertů. Součinem průměrné možnosti výskytu a průměrného důsledku zjistíme skóre, které je hodnotou daného rizika.

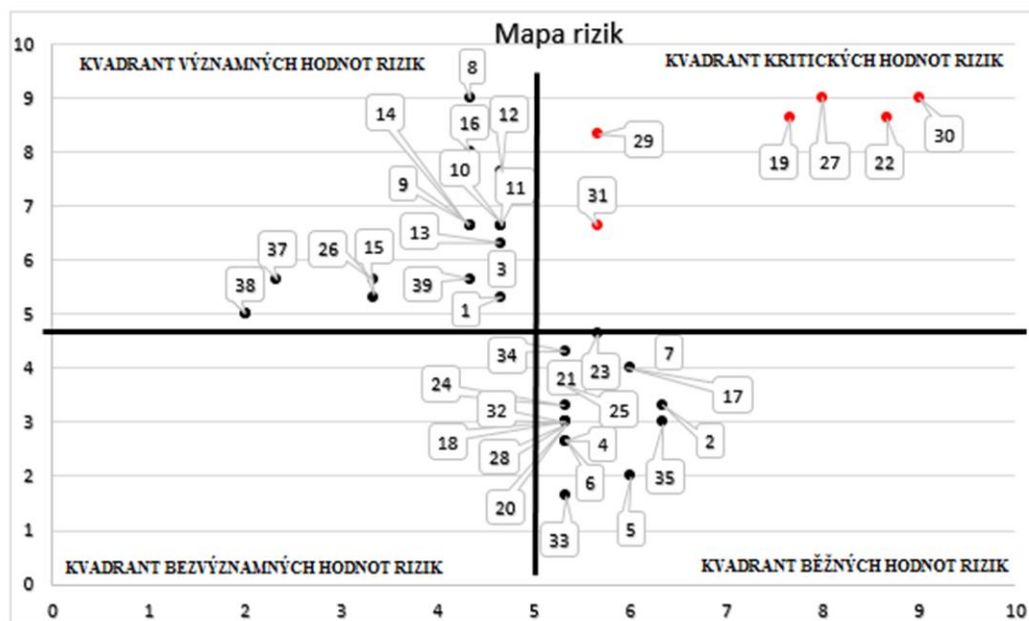
Tabulka 13: Hodnocení expertů

Riziko		Možnost výskytu	Dopad rizika	Skóre
1	Vstup nových prodejců FCA	4,66	5,33	26,44
2	Vstup prodejců jiných značek	6,33	3,33	21,11
3	Vstup autorizovaných servisů	4,66	5,66	26,44
4	Vstup neautorizovaných servisů	5,33	2,66	14,22
5	Vstup nových rychloservisů	6	2	12
6	Vstup nových pneuservisů	5,33	2,66	14,22
7	Vstup nových autolakoven	6,33	4,33	27,44
8	Ztráta koncese	4,33	9	39
9	Pokles tržního podílu	4,33	6,33	27,41
10	Nekonkurenční modely	4,66	6,66	44,44
11	Nekonkurenční ceny	4,66	6,66	44,44
12	Nízké marže u aut	4,66	7,66	35,77
13	Nízké marže u náhradních dílů	4,66	6,33	29,5
14	Nereálné prodejní cíle u aut	4,33	6,66	28,88
15	Nereálné prodejní cíle u náhradních dílů	3,33	5,33	17,7
16	Nedodržení dohodnutých marží	4,33	8	34,66
17	Růst prodeje neoriginálních náhradních dílů	6	4	24
18	Růst aukčních prodeje vozidel	5,33	3	16
19	Růst prodeje aut z operativního leasingu	7,66	8,66	66,44
20	Nedostatek prodejců se znalostí IT	5,33	3	16
21	Nedostatek servisních techniků se znalostí IT	5,33	3,66	19,5
22	Nedostatek dělnických profesí	8,66	8,66	75,1
23	Nedostatečný marketing na sociálních sítích	5,66	4,66	26,44
24	Rostoucí náklady na legislativu	5,33	3,33	17,7

Riziko		Možnost výskytu	Dopad rizika	Skóre
25	Pokuty z neprovedených legislativních změn	5,33	3,66	19,5
26	Rostoucí mzdové náklady	3,33	5,66	18,8
27	Zhoršení ekonomických výsledků	8	9	72
28	Politická nestabilita po parlamentních volbách	5,33	3	16
29	Výhradní zaměření na koncern FCA	5,66	8,33	47,22
30	Neexistující nástupnictví majitele	9	9	81
31	Odchod klíčových zaměstnanců	5,66	6,66	37,7
32	Zaostávání HW a SW	5,33	3	16
33	Nekompatibilní informační systémy	5,33	1,66	8,88
34	Odborné zaostávání zaměstnanců	5,33	4,33	23,11
35	Vysoké náklady na školení	6,33	3	19
36	Malá atraktivnost motivačních programů	2	5	10
37	Nízká produktivita práce	2,33	5,66	13,22
38	Chybný výběr nové značky	2	5	10
39	Pokračující cenová válka mezi prodejci	4,33	5,66	24,5

(zdroj: Vlastní zpracování)

Zjištěné hodnoty jsou vyjádřeny v mapě rizik. Ta je rozdělena do čtyř kvadrantů, rozdělených dle významnosti rizik. Žádné z identifikovaných rizik se nenachází v kvadrantu bezvýznamných hodnot. 17 rizik je hodnoceno jako riziko běžných hodnot. Kvadrant významných rizik obsahuje 16 rizik. 6 rizik bylo experty vyhodnoceno jako kritických. S těmi bude dále pracováno v další části této práce.



Obrázek 3: Mapa rizik

(zdroj: Vlastní zpracování)

Rizika rozdělena podle významnosti

Tabulka 14: Tabulka rozdělení rizik dle významnosti

Běžná rizika				
2	Vstup prodejců jiných značek	6,33	3,33	21,11
4	Vstup neautorizovaných servisů	5,33	2,66	14,22
5	Vstup nových rychloservisů	6	2	12
6	Vstup nových pneuservisů	5,33	2,66	14,22
7	Vstup nových autolakoven	6,33	4,33	27,44
17	Růst prodeje neoriginálních náhradních dílů	6	4	24
18	Růst aukčních prodeje vozidel	5,33	3	16
20	Nedostatek prodejců se znalostí IT	5,33	3	16
21	Nedostatek servisních techniků se znalostí IT	5,33	3,66	19,5
23	Nedostatečný marketing na sociálních sítích	5,66	4,66	26,44
24	Rostoucí náklady na legislativu	5,33	3,33	17,7
25	Pokuty z neprovedených legislativních změn	5,33	3,66	19,5
28	Politická nestabilita po parlamentních volbách	5,33	3	16
32	Zaostávání HW a SW	5,33	3	16

Běžná rizika				
33	Nekompatibilní informační systémy	5,33	1,66	8,88
34	Odborné zaostávání zaměstnanců	5,33	4,33	23,11
35	Vysoké náklady na školení	6,33	3	19
Významná rizika				
1	Vstup nových prodejců FCA	4,66	5,33	26,44
3	Vstup autorizovaných servisů	4,66	5,66	26,44
8	Ztráta koncese	4,33	9	39
9	Pokles tržního podílu	4,33	6,66	28,8
10	Nekonkurenční modely	4,66	6,66	44,44
11	Nekonkurenční ceny	4,66	6,66	44,44
12	Nízké marže u aut	4,66	7,66	35,77
13	Nízké marže u náhradních dílů	4,66	6,33	29,5
14	Nereálné prodejní cíle u vozidel	4,33	6,66	28,88
15	Nereálné prodejní cíle u náhradních dílů	3,33	5,33	17,7
16	Nedodržení dohodnutých marží	4,33	8	34,66
26	Rostoucí mzdové náklady	3,33	5,66	18,8
36	Malá atraktivnost motivačních programů	2	5	10
37	Nízká produktivita práce	2,33	5,66	13,22
38	Chybný výběr nové značky	2	5	10
39	Pokračující cenová válka mezi prodejci	4,33	5,66	24,5
Kritická rizika				
19	Růst prodeje vozidel z operativního leasingu	7,66	8,66	66,44
22	Nedostatek dělnických profesí	8,66	8,66	75,1
27	Zhoršení ekonomických výsledků	8	9	72
29	Výhradní zaměření na koncern FCA	5,66	8,33	47,22
30	Neexistující nástupnictví majitele	9	9	81
31	Odchod klíčových zaměstnanců	5,66	6,66	37,7

(zdroj: Vlastní zpracování)

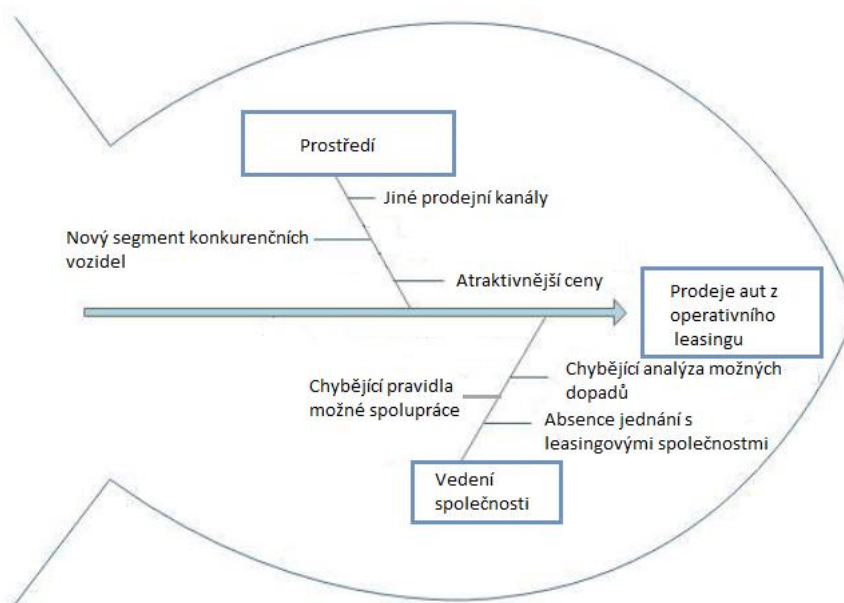
4.2.1 Analýza příčin a důsledků

Řízením rizik se v Motortecu systematicky nikdo nezabývá. Ve vedení společnosti se jednotlivá rizika řeší v okamžiku jejich vzniku a následně se hledají možná východiska. S hlubší analýzou příčin vzniku rizik a jejich možnými dopady se doposud ve společnosti nepracuje.

Následující část diplomové práce je zaměřena na šest rizik, která experti vyhodnotili jako kritická rizika. Rozbor těchto kritických rizik se provede pomocí Ishikawa diagramu. Tato metoda pomůže analyzovat příčiny daného problému a následně umožní navrhnout opatření ke snížení či eliminaci řešeného rizika.

Prodeje vozidel z operativního leasingu

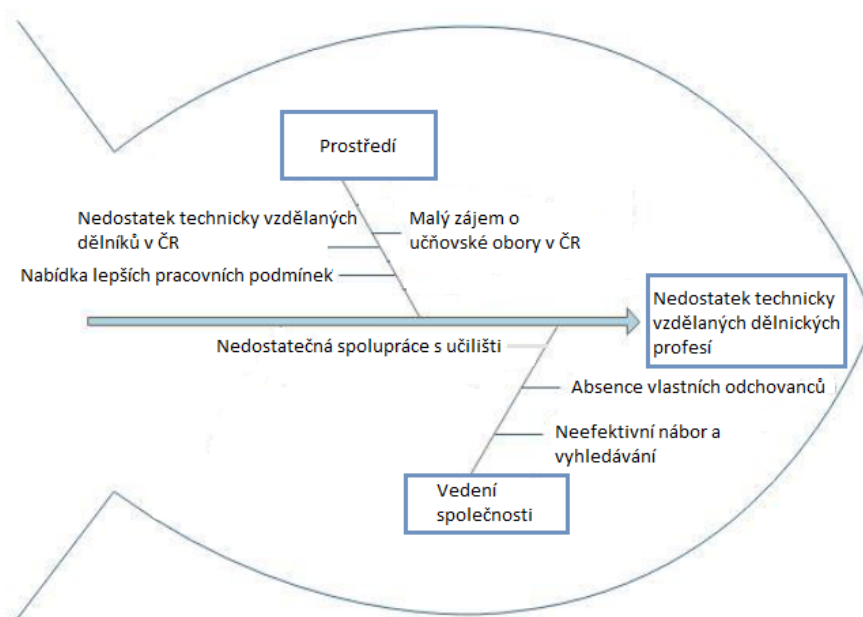
Motortec, stejně jako celá síť prodejců FCA, nabízí prostřednictvím svých smluvních leasingových společností zákazníkům i možnost pronájmu vozidel formou operativního leasingu. Tato vozidla po ukončení pronájmu prodávají leasingové společnosti buď formou aukcí nebo přes svá prodejní místa nebo v omezeném rozsahu prostřednictvím vybraných smluvních prodejců. Na trhu se tímto objevují zánovní, krátce ojetá auta v záruce, s malým počtem najetých kilometrů a zajímavou prodejní cenou pro zákazníky. To pro prodejce nových automobilů představuje novou silnou konkurenci a velké obchodní riziko.



Obrázek 4: Analýza příčin a důsledků – Prodeje vozidel z operativního leasingu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nedostatek technicky vzdělaných dělnických profesí

Nedostatek technicky vzdělaných dělnických profesí představuje závažné riziko pro Motortec i celý průmyslový sektor České republiky. Všeobecný nezájem mladých lidí o učňovské obory, chybějící věkově střední dělnická třída a postupný odchod zkušených dělnických kádrů do důchodu má za následek tvrdý boj a „lanaření“ dělníků na lepší pracovní podmínky. Motortecu chybí systematická výchova vlastních odchovanců, účinná spolupráce s odbornými školami a učiteli.



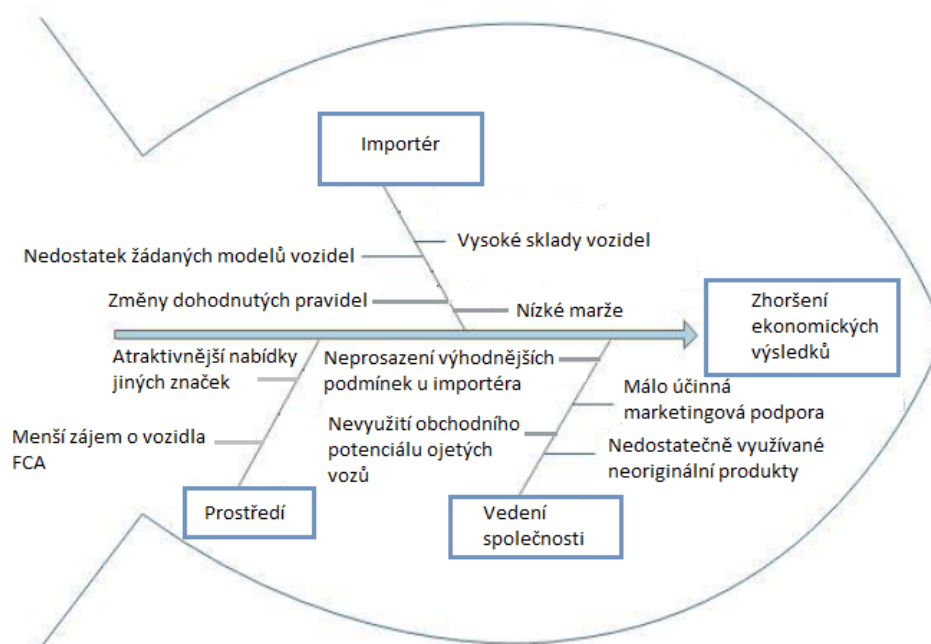
Obrázek 5: Analýza příčin a důsledků – Nedostatek technicky vzdělaných dělnických profesí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zhoršení ekonomických výsledků

Riziko zhoršení hospodaření společnosti je vysoké. K vnějším příčinám patří zejména široká škála atraktivních konkurenčních vozidel, což způsobuje menší zájem o vozy FCA. Negativní dopady pro Motortec představuje málo pružná reakce importéra na požadavky prodejců či zákazníků. Importérem bývají nastavené často nesplnitelné prodejní cíle, povinnost odběru vysokého počtu vozidel na sklad. Jsou vypláceny nízké obchodní marže a mění se pravidla pro jejich vyplácení. Vedení společnosti není dostatečně úspěšné při prosazování svých obchodních a ekonomických cílů u importéra. Nedaří se marketingově účinněji podporovat obchod, který dosahuje nízké výnosy. Ke zlepšení

výsledků je málo využíván potenciál z prodejů ojetých vozidel a neautorizovaných náhradních dílů.

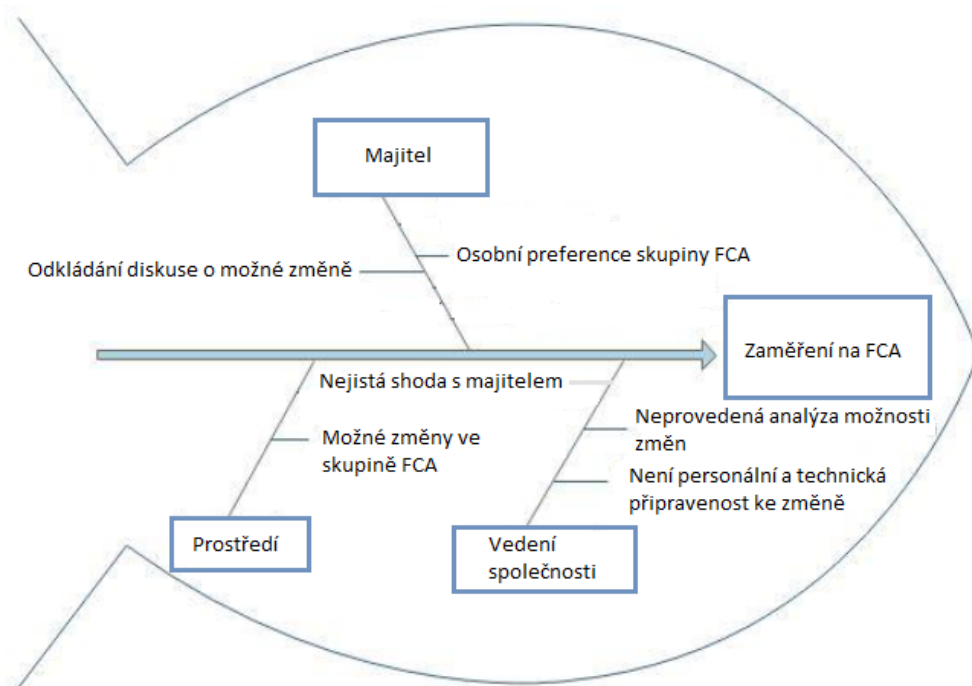


Obrázek 6: Analýza příčin a důsledků – Zhoršení ekonomických výsledků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výhradní zaměření na FCA

Výhradní zaměření na koncern Fiat Chrysler Automobile přináší společnosti Motortec velmi vysoké riziko svázání svých hospodářských výsledků i své budoucnosti s úspěchem či neúspěchem značky FCA na našem trhu. Situaci ztěžuje i velmi silná „citová“ vazba majitele na tuto skupinu. Řada prodejců automobilů různých značek řeší shodná rizika formou zastupování více automobilových značek. Diskuse s detailnějším rozбором na toto téma ve vedení Motortecu včetně majitele doposud neproběhla. V kontextu probíhajících celosvětových fúzí automobilových výrobců nelze rovněž vyloučit možné změny v celé skupině FCA.

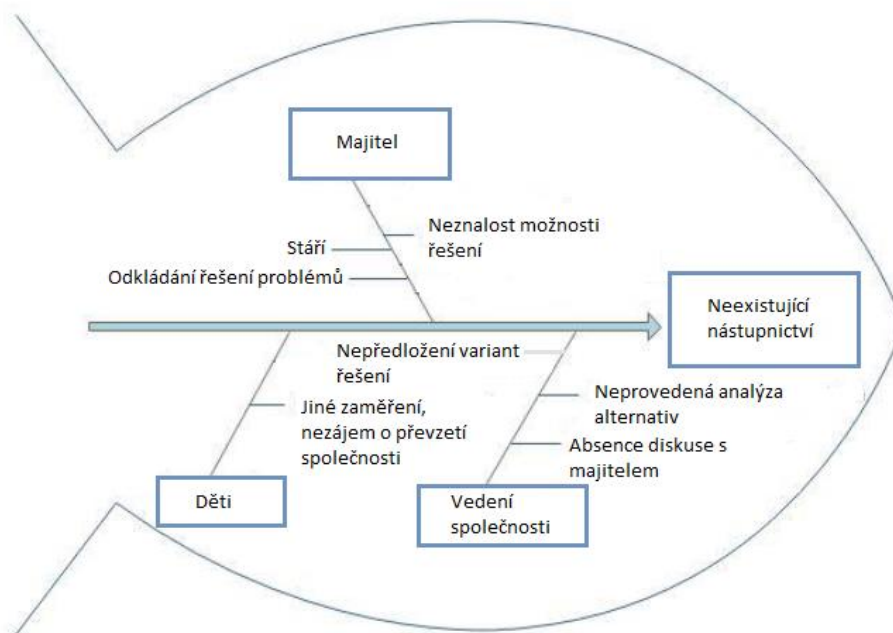


Obrázek 7: Analýza příčin a důsledků – Výhradní zaměření na FCA

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Neexistující nástupnictví

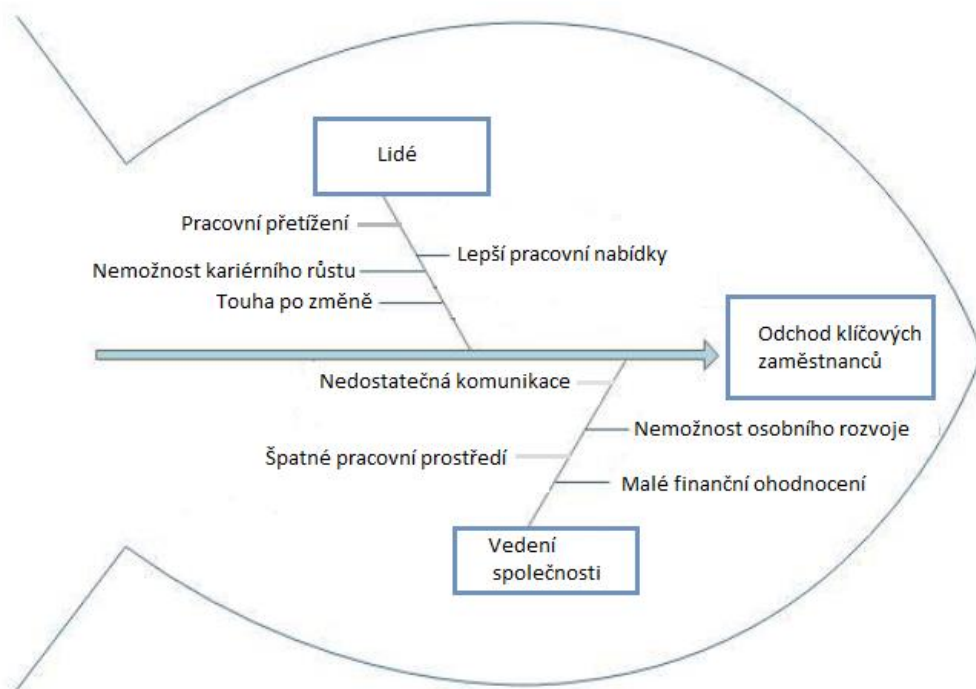
Toto vysoké riziko vyplývá ze skutečnosti, že jediným majitelem společnosti je fyzická osoba v důchodovém věku, jeho děti mají jiné profesní zaměření a ve společnosti nehodlají pracovat. Majitel své nástupnictví zatím neřešil a vedení společnosti s ním tuto otázku zatím neotevřelo. Pro případ neočekávaných událostí u osoby majitele je tak společnost vystavována velkému riziku pro budoucí fungování. Nabízí se několik možností řešení.



Obrázek 8: Analýza příčin a důsledků – Neexistující nástupnictví
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odchod klíčových zaměstnanců

V době velkého nedostatku kvalifikovaných a zkušených odborníků je ztráta klíčových odborníků pro každou společnost velmi bolestná. Nedostatek nových kádrů nutí personální agentury i konkurenční firmy orientovat se s nabídkami na stávající odborníky na trhu. Riziko odchodu klíčových pracovníků je tedy i u Motortecu velmi vysoké. Vedení společnosti musí velmi pozorně sledovat, zda nehrozí odchod jeho klíčových zaměstnanců z důvodu jejich osobní nespokojenosti v zaměstnání, nemožnosti osobního růstu, pracovního přetížení, nebo z důvodu nabídek konkurence. Z diskuse s vedením společnosti lze mezi klíčové zaměstnance zařadit obchodního ředitele, prodejce vozů Jeep, vedoucího servisních služeb, garančního technika, autoelektrikáře, hlavního autoklempíře a hlavního autolakýrníka.



Obrázek 9: Analýza příčin a důsledků – Odchod klíčových zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3 NÁVRHY OPATŘENÍ

Identifikováním rizik ve společnosti Motortec se zabývala předchozí kapitola. Pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, SLEPT analýzy a analýzy 7S byla existující rizika nalezena, popsána a 3 zvolení experti z oblasti obchodu, servisu a ekonomiky ze sledované společnosti tato rizika ohodnotila ve škále 1 až 10 bodů. Dále byla rizika vyhodnocena a podle zjištěné závažnosti byla rozdělena do 4 skupin rizik: bezvýznamná, běžná, významná a kritická.

V této kapitole navrhujeme možná opatření ke snížení nalezených rizik.

4.3.1 Rozbor rizik bezvýznamných hodnot

Provedená analýza společnosti Motortec neodhalila žádné riziko, které by spadalo do této kategorie, tj. rizika s nízkou pravděpodobností výskytu a nízkým dopadem na společnost.

4.3.2 Rozbor rizik běžných hodnot

Do kvadrantu běžných rizik, která jsou definována jako rizika s vysokou četností výskytu, ale nízkým dopadem na společnost, zařadili experti 17 rizik. U 10 rizik doporučujeme retenční přístup, tzn. proti rizikům nic nedělat, protože jakákoliv opatření budou buď

nerealizovatelná, nebo neúměrně nákladná. Do této skupiny doporučujeme zařadit tato rizika: Vstup prodejců jiných značek, Vstup neautorizovaných servisů, Vstup nových rychloservisů, Vstup nových pneuservisů, Vstup nových autolakoven, Pokles tržního podílu, Růst prodejů neautorizovaných náhradních dílů, Rostoucí náklady na legislativu, Politická nestabilita po parlamentních volbách.

U zbývajících 7 rizik doporučujeme redukovat rizika z budoucích vysokých nákladů na vyhledávání a odměňování zkušených IT specialistů pro prodej a servis přijetím mladých absolventů a jejich postupnou výchovou. Rozšířením smlouvy s externím právníkem o sledování legislativních změn lze předejít riziku placení pokut. U nákladů za HW a SW lze náklady řídit vhodnou smlouvou o správě s poskytovatelem IT služeb. Odpovědným výběrem nezbytně nutných školení z velmi široké nabídky lze i tyto náklady optimalizovat.

4.3.3 Rozbor rizik významných hodnot

Rizika, která mají nízkou pravděpodobnost vzniku, ale vysoký dopad na společnost, se nachází v kvadrantu významných hodnot. U analyzované společnosti bylo vyhodnoceno 16 rizik, která spadají do tohoto kvadrantu. Doporučené metody snížení těchto rizik formou pojištění, nebo diverzifikací na více subjektů nelze u vyhodnocených rizik uplatnit. Dle našich zjištění lze ze strany společnosti ovlivnit šest rizik. Metodu přesunu rizika na dodavatele lze částečně uplatnit u rizika ztráty koncese. Doporučujeme, aby se vedení Motortecu více zaměřilo na získávání silných argumentů pro prosazení snížení požadavků importéra na obchodní a investiční cíle Motortecu. Dle našeho názoru silné postavení Motortecu v síti prodejců FCA umožňuje uskutečnit tyto nelehké kroky.

Riziko rostoucích mzdových nákladů doporučujeme redukovat kombinací ekonomicky únosného zvyšování mezd a poskytovaných benefitů a vylepšování pracovního prostředí. Tímto si udržet stávající vyškolené zaměstnance a tím se vyhnout zvýšeným nákladům na získávání nových zaměstnanců, zpravidla s vyššími osobními náklady.

Stávající motivační programy společnosti doporučujeme zatraktivnit pro zaměstnance i jejich rodiny větším využitím hotelového komplexu majitele, zejména jeho wine wellness, dále hotelem organizovaných cykloturistických výletů.

Zejména mladým zaměstnancům či rodinným příslušníkům doporučujeme umožnit krátkodobé pronájmy veselého retro Fiat 500.

Riziko nízké produktivity práce, zejména na obchodním úseku doporučujeme redukovat bonusovou motivací na prodeji i ojetých vozidel, kde je šance dosažení vyšších marží z prodejů.

Riziko z chybného výběru potencionální nové značky lze redukovat důkladným získáním všech dostupných informací a odborně zpracovaných prognóz týkajících se prodávaných značek.

4.3.4 Rozbor rizik kritických hodnot

Rizika, u niž existuje vysoká pravděpodobnost vzniku a mají také vysoký dopad na sledovanou společnost, se objevují v kvadrantu kritických hodnot. U těchto rizik se doporučuje redukce nebo vyhnutí se riziku. U společnosti Motortec se do tohoto kvadrantu dostalo 6 rizik.

Prodeje vozidel z operativního leasingu

Velké množství zánovních a cenově zajímavých vozidel, prodávaných mimo prodejny oficiálních prodejců, představuje riziko poklesu prodejů nových automobilů pro Motortec. Vedení Motortecu si doposud neprovedlo analýzu, kolik těchto krátce ojetých vozů skupiny FCA se může letos a v nejbližších letech objevit na trhu v jeho regionu i celé České republice a jaký to může mít dopad na jeho prodeje u nových vozů. Vedení rovněž doposud nejednalo se spolupracujícími leasingovými společnostmi o možnosti spolupráce při prodeji těchto vozidel.

Návrhy opatření:

Vlastním šetřením u hlavních partnerských leasingových společností jsme zjistili, že v tomto roce se očekává ukončení cca 350 operativních leasingů vozidel FCA a cca 1 600 vozidel jiných značek. V následujících 3 letech to bude každoročně cca 1 300 vozidel, z toho cca 250 vozidel FCA. Přibližně 30 % z uvedených vozidel je financovaných na území Moravy. Z uvedených čísel vyplývá roční obchodní potenciál cca 100 vozidel skupiny FCA a cca 300 vozidel jiných, zákaznický příbuzných značek. V prodeji vozidel z operativního leasingu vidíme pro Motortec velkou možnost nových obchodů s atraktivnějšími cenami pro zákazníky a dosahovanou vyšší obchodní marží než u nových vozidel.

Doporučujeme proto vedení společnosti urychleně vstoupit do jednání prioritně se svou hlavní leasingovou společností a uzavřít s ní dohodu o prodeji jejich vozidel

z operativního leasingu. Vedle značek skupiny FCA lze prodávat i jiné vozy, financované touto leasingovou společností.

Z jednání s vedoucím prodeje vyplynulo, že aktuálně probíhá výběrové řízení na nového obchodníka, který bude zaměřený na prodej skladových a ojetých vozů. Doporučujeme, aby se nový obchodník stal i specialistou na prodej vozidel z operativního leasingu. Tímto opatřením by při počáteční fázi této nové prodejní aktivity nedošlo k nárůstu mzdových nákladů.

K velkým výhodám Motortecu patří i volné skladové a parkovací plochy, které se mohou jednoduchým oplocením, tzn. bez velkých investic, stát novou prodejní plochou. Doporučujeme vytvořit z této části volné plochy samostatné prodejní místo pro cca 50 vozidel z operativního leasingu.

Návratnost odhadovaných vstupních investičních nákladů ve výši cca 100 000 Kč lze očekávat po prodeji již cca 30 vozidel.

Nedostatek technicky vzdělaných dělnických profesí

Riziko nedostatku technicky vzdělaných dělnických profesí je závažné a limituje rychlejší rozvoj žádaných servisních služeb v Motortecu. Dosud používané forma vyhledávání nových zaměstnanců ve společnosti, tj. inzerce, oslovování odborných učilišť či občasné využívání malé personální agentury nepřináší očekávané výsledky.

Návrhy opatření:

Pravidelně a pečlivě vést rozhovory se všemi zaměstnanci a brigádníky v Motortecu i v dalších společnostech majitele s cílem vyhledávat možné zájemce o práci ve společnosti. Trvale nabízet možnosti stipendií, či rekvalifikaci na vyhledávané profese. Zaměstnance motivovat formou finančních či hmotných bonusů.

Aktivně zapojit do vyhledání nových zaměstnanců také stálé zákazníky i členy fan-klubů Alfa Romeo, Jeep i Fiat. Zde je potřebná účinná motivace těch zaměstnanců společnosti, kteří jsou s těmito zákazníky v bezprostředním kontaktu.

Prohloubit spolupráci s automobilovými učilišti, zdokonalit formu trvalých odborných praxí učňů v prostorách servisu. Vytipovaným učňům nabídnout možnost stipendia.

Nově vyhledávat spolupráci i s technickými středními školami se zaměřením na informatiku, elektrotechniku i strojírenství.

Využívat pravidelných Dnů otevřených dveří k organizování prohlídek servisního areálu a zdůraznění jeho moderního vybavení a příjemného pracovního prostředí.

Oslovit mladé web designery, kteří novou, dynamickou formou webových stránek společnosti mohou oslovit více mladých zájemců o vozidla FCA i potenciální zájemce o zaměstnání.

Zhoršení ekonomických výsledků

Riziko, že výnosy z vlastní obchodní a servisní činnosti mohou stagnovat či klesat, při očekávaném růstu nákladů je vysoce reálné a vedení Motortecu se tímto stavem musí intenzivně zabývat. Zvyšující se tlaky na růst mzdových i provozních nákladů bude nutit vedení společnosti hledat neustále možnosti zvyšování výnosů, při souběžném hledání možných úspor.

Návrhy opatření:

Vedení společnosti se v posledních letech nedaří u importéra prosadit korekci prodejních cílů, tzn. změnu počtu objednávek nových vozidel, a to jak v jednotlivých kvartálech, tak i ve skladbě jednotlivých značek a modelů. Naopak Motortec je pod trvalým tlakem importéra, aby nakupoval vedle vozidel pro zákazníky i vysoký počet vozidel na sklad, včetně špatně prodejních modelů. Tato skladová vozidla je pak Motortec následně nucen prodávat často i s finanční ztrátou. Motivací za strany importu bývá zpravidla nabídka Motortecu na možnost získání cílového bonusu za objednaná vozidla. Z našeho porovnání skutečně získaných cílových bonusů a vzniklých ztrát z „neprodejných“ skladových vozidel (tj. prodejní ceny byly nižší než ceny nákupní) za poslední 4 roky však vyplývá, že dosahované bonusy nezvyšují celkovou obchodní marži, ale pouze eliminují ztráty z prodejů skladových vozů. Z tohoto porovnání doporučujeme, aby vedení společnosti s daleko větším důrazem a odvahou prosazovalo u importéra snížení počtu objednávaných vozů na sklad. Zejména díky menší konkurenceschopné nabídce nových modelů má Motortec nízké počty prodaných vozů, s nízkou realizovanou obchodní marží.

Doporučujeme zvýšit ziskovost z prodeje vozidel zvýšeným podílem prodávaných krátce jetých vozidel z operativního leasingu i z prověřených ojetých vozidel z dealerské sítě FCA i žádaných vozů Škoda a VW. V segmentu ojetých vozů je průměrně dosahovaná obchodní marže vyšší o cca 50 % proti novým vozům.

Doprovodným efektem zvýšeného prodeje ojetých vozidel je možnost nákupu neoriginálních náhradních dílů a olejů pro opravu a servis těchto vozů. Marže u těchto

neoriginálních produktů je rovněž minimálně o 50 % vyšší proti originálním produktům, čímž lze zlepšit ekonomiku servisu.

Plány importéra na vysoký odběr náhradních dílů, olejů a příslušenství, s nižší marží, limituje možnost zvyšování ziskovosti servisních služeb. Pro případ přeplnění či neplnění plánu funguje systém bonusů i krácení marží. Skutečností bývá změna dohodnutých pravidel ze strany importéra i v průběhu roku.

Doporučujeme zvýšit odběr neoriginálních produktů s vyšší marží pro Motortec a cenově příznivější pro zákazníky, a to zejména pro opravovaná starší vozidla a vozidla mimo skupinu FCA. Po naší zevrubné analýze ztráta bonusů od importéra bude výrazně vykompenzována vyšším výnosem z těchto produktů.

Doporučujeme stávající prezentaci společnosti na jejich webových stránkách i užívanou mediální prezentaci oživit dynamickými prvky, aktivní komunikací s návštěvníky webu i se zákazníky na prodejně či servisu. Formou různých kvízů, soutěží, anket a zajímavostí zvýšit zájem zejména mladých, potencionálních zákazníků. K tomuto účelu lze využít „veselého“ retro vozidla Fiat 500 i nového, cenově dostupného modelu Fiat Tipo.

Výhradní zaměření na koncern FCA

Zcela dominantní vazba hospodářských výsledků i další budoucnosti Motortecu na postavení skupiny FCA na našem trhu je pro tuto společnost velmi riziková. Vedení Motortecu by mělo co nejrychleji provést analýzu možností, jak tento stav eliminovat a realizovatelná opatření uvést do praxe.

Návrhy opatření:

Doporučujeme vedení společnosti provést důkladnou analýzu možnosti zastupovat i jinou automobilovou značku.

K tomuto kroku je nezbytné znát odpovědi na základní otázky:

- Existují nabídky jiných importérů na zastupování značky v regionu působnosti Motortecu?
- Jsou tyto „volné“ značky vhodným doplněním stávající nabídky vozů FCA?
- Má nově vybraná značka obchodní a ekonomický potenciál v regionu?
- Je Motortec schopen organizačně, personálně, technicky a finančně zvládnout tuto změnu?
- Je vedení připraveno investovat do obou značek stejně?

- Je zájem majitele i širšího vedení tuto změnu realizovat?

V případě kladných odpovědí by bylo nutno přistoupit k detailnější přípravě a následně zahájit předběžná jednání s vytipovanými značkami. Z velmi předběžných diskusí lze odhadovat možný zájem ze strany značek Dacia, Ford a Nissan. Lze předpokládat, že tento krok Motortecu bude ze strany FCA akceptován, protože je v jeho obchodním zájmu si tohoto, ve své prodejní síti silného prodejce v regionu udržet.

Rozhodování vedení Motortecu o nové značce může být zásadně ovlivněno snahou nejvyššího vedení skupiny FCA o další spojení s některým ze silných světových výrobců automobilů a posílením svého postavení v celosvětovém měřítku. Tyto snahy byly již v minulosti patrné. Nedávno potvrzená koupě značky Opel společností PSA potvrzuje, že koncentrace světových výrobců automobilů bude pokračovat.

Další, v této práci již uvedené doporučení, je posílení prodeje prověřených ojetých vozidel jak ze skupiny FCA, tak i jiných značek a tím určité rozšíření svého prodejního portfolia.

Neexistující nástupnictví

Jediný majitel společnosti, který je v pokročilém důchodovém věku, nemá vyřešeno své nástupnictví. Potomci majitele nemají zájem o vstup do společnosti a podílení se na jejím řízení. Společnost není chráněna pro případ neočekávaného odchodu majitele, nejsou ošetřeny vlastnické, kompetenční i provozní záležitosti.

Návrhy opatření:

První možností je pověřit řízením společnosti profesionální management (např. tomu stávajícímu), vlastnictví předat některému či všem dětem. U této nejjednodušší formy předání nástupnictví mohou vznikat problémy mezi managementem a novými vlastníky o směřování společnosti, nových investicích, akceptování možného rizika znehodnocení majetku, atd.

Specifickou formou řešení může být rozdělení společnosti tzv. odštěpením, kdy rozdělovaná společnost nezaniká, pokračuje ve své obchodní činnosti, přičemž se z její jedné části vytváří zcela nová společnost, do které lze převést majetek rozdělované společnosti. Tato nová společnost, spravující majetek, by byla plně ve vlastnictví dětí majitele. Původní obchodní společnost by pokračovala v rozsahu stávajícího Motortecu

a tu by i nadále řídil i stávající management. Tímto opatřením by mohl být ochráněn majetek majitele pro případ neočekávaných podnikatelských či ekonomických změn.

Z pohledu majitele lze budoucnost řešit i prostřednictvím svěřenského fondu. Mohlo by se jednat o veřejně prospěšný fond, do kterého by majitel vložil část či celý majetek Motortecu. Určený správce fondu by majetek fondu udržoval a spravoval.

Ve statusu fondu by byly rovněž uvedeny obmyšlené osoby (např. děti majitele) a definování jejich práva na odměnu nebo právo na majetek, popřípadě na podíly na nich

V případě, že by se majitel rozhodl již dále nepodnikat a žádná z možností řešení nástupnictví by mu nevyhovovala, je možným řešením prodej společnosti jinému investorovi a rozdělení výnosu z prodeje mezi své dědice.

Doporučujeme vedení společnosti projednat s majitelem uvedené možnosti řešení jeho nástupnictví a jím odsouhlasenou variantu co nejdříve zrealizovat.

Odchod klíčových zaměstnanců

V každé společnosti jsou klíčoví zaměstnanci, kteří jsou nositeli firemního know-how, zkušeností, dovedností a významnou měrou se podílí na jejím rozvoji. V Motortecu zařadili experti do této kategorie 7 zaměstnanců. Ztrátu z jejich případného odchodu – ať už z důvodu případné osobní nespokojenosti či velmi výhodné nabídky konkurence – považujeme za vysoce rizikový faktor. Díky své vysoké autoritě ve společnosti musí ke snížení tohoto rizika velmi aktivně vystupovat především oba jednatelé Motortecu.

Návrhy opatření:

Doporučujeme každodenní, přímou komunikaci mezi vedením (jednateli) a klíčovými zaměstnanci prohlubovat oboustrannou důvěru. Zejména klíčoví zaměstnanci musí cítit důvěru vedení, musí vědět co se ve společnosti děje. Je vhodné zapojovat je do budoucích projektů, změn. Vedení musí pozorně a citlivě reagovat na připomínky a návrhy těchto zaměstnanců.

Dále klíčové zaměstnance přímo zapojovat do řešení závažnějších obchodních či technických problémů. I tím bude docházet k rozvíjení jejich odbornosti. V rámci firemních možností posouvat tyto zaměstnance v kariérním řebříčku, nebo je pověřovat složitějšími odbornými úkoly s konkrétním finančním či věcným oceněním.

Prioritně u těchto zaměstnanců ihned reagovat na jakékoliv negativní zprávy (často účelové od konkurence) o budoucnosti firmy, značky atd.

V případě konkurenční nabídek musí jednatelé vyvinout maximální úsilí na zdůraznění předností stávajícího postavení těchto zaměstnanců v Motortecu a snažit se eliminovat výhody konkurenčních nabídek.

Doporučujeme vytvářet pracovní prostředí tak, aby každodenní pracovní stres neměl vliv na jejich soukromý život bez vidiny zlepšení. Dále organizovat pravidelná neformální setkání mimo firmu, sportovní a kulturní akce, výlety. Vše za účasti jejich rodinných příslušníků a tím budovat i věrnostní a citový vztah ke společnosti

4.4 PŘÍNOSY NÁVRHŮ OPATŘENÍ

Z provedených analýz byla identifikována ovlivnitelná rizika ze strany společnosti a předloženy návrhy možných opatření, jak tato rizika redukovat nebo jim předcházet. Konkrétní návrhy možných opatření byly předloženy jak u významných, tak zejména u rizik kritických.

Za přínosné považujeme doporučení rozšířit pracovní náplň referenta vnitřní správy o činnost risk manažera, čímž by vedení společnosti mohlo systematicky hlídat a efektivně řešit možná ohrožení společnosti.

K nejzávažnějším rizikům považujeme nevyřešené nástupnictví jediného majitele společnosti. Předložené návrhy mohou být dobrou základnou pro rychlou eliminaci tohoto rizika.

Rychlý ekonomický přínos pro společnost přináší realizace návrhu na posílení prodeje vozidel zřízením prodejního místa vozidel z operativního leasingu.

Do kategorie ekonomicky přínosných návrhů řadíme i návrhy na vyšší využívání neoriginálních dílů i návrhy zlepšení marketingové podpory a prezentace.

V době nedostatku technicky kvalifikovaných dělnických profesí považujeme za přínosné návrhy na rozšíření benefitů pro stávající zaměstnance i náměty na získávání zaměstnanců nových.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla identifikace existujících rizik, jejich vyhodnocení a předložení návrhů opatření zejména u nejvíce ohrožujících rizik analyzované společnosti Motortec. Tato společnost podniká v oblasti prodeje a servisu osobních a užitkových vozidel.

V teoretické části diplomové práce jsem se soustředil na poznatky týkající se problematiky řízení rizik, počínaje užívanou terminologií, způsoby identifikace rizik, používaných metod analýzy rizik, způsoby hodnocení rizik a možné metody eliminace dopadů rizik. Dále jsem v práci popsal metody strategické situační analýzy vnějšího a vnitřního prostředí zkoumané společnosti.

V následné analytické části jsem provedl vyhodnocení všech podstatných vnějších i vnitřních vlivů, které působí na společnost Motortec. Působící vlivy jsem hodnotil pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, SLEPT analýzy a analýzy 7S. Dále jsem zpracoval SWOT analýzu, s definováním silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sledované společnosti.

Výsledkem provedených analýz bylo definování 39 rizik, které jsem věcně popsal. Seznam rizik jsem předložil k posouzení třem expertům z Motortecu z úseku obchodu, servisu a ekonomiky. Tito experti pomocí skórovací metody ohodnotili jednotlivá rizika a ta jsem následně rozčlenil v mapě rizik do 4 kvadrantů. K přesnějšímu definování příčin největších, kritických rizik jsem použil Ishikawa diagram.

Poslední část práce jsem věnoval návrhům opatření pro eliminaci zjištěných rizik. Vedle významných rizik jsem hlavní pozornost soustředil na 6 kritických rizik, u nichž jsem předložil řadu konkrétních, v praxi realizovatelných návrhů. Tyto návrhy mohou pomoci při hledání vhodného řešení nástupnictví jediného majitele, nabízí možnosti rozšíření obchodních aktivit i zlepšení hospodaření a rozšiřuje metody péče o klíčové zaměstnance.

Za přínosné považuji i doporučení rozšířit pracovní náplň referenta vnitřní správy o činnost risk manažera, čímž by vedení společnosti mohlo systematicky hlídat a efektivně řešit možné budoucí ohrožení společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Autosap.cz: *První registrace vozidel v ČR – souhrnné údaje: SOUHRNNÉ ÚDAJE za základní kategorie vozidel*. [online]. 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://www.autosap.cz/zakladni-prehledy-a-udaje/prvni-registrace-vozidel/>

Australian/New Zealand Standard 4360:2004 Risk Management: Standards Australia International Ltd a Standards New Zealand. Australia, 2004.

CFO World : *Pozice operativního leasingu se posiluje, frčí tuzemský a regresní factoring: Na operativní leasing se uzavřelo výrazně více smluv než na finanční leasing, firmy investovaly především do aut a do strojů*. [online]. Praha, 2014 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/financni-sluzby/pozice-operativniho-leasingu-se-posiluje-frci-tuzemsky-a-regresni-factoring-2884>

České noviny: *Průměrná mzda v Česku vzrostla* [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/prumerna-mzda-v-cesku-vzrostla-ve-4-ctvtleti-2016-na-29-320-kc/1459175>

Český statistický úřad: *HDP, národní účty* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

Český statistický úřad: *Indexy spotřebitelských cen - inflace - časové řady* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/isc_cr

Český statistický úřad: *Obchod, pohostinství, ubytování - časové řady - Vybrané finanční ukazatele - roční - Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-NACE)* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b

Český statistický úřad: *Vývoj mezd v Jihomoravském kraji* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/vyvoj-mezd-v-jihomoravskem-kraji>

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL P., LACKO B. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.

DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-92-0.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert. ISBN 80-247-0939-2.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HNILICA, J., FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

HRON, Jan, Jan DOHNAL a Ivana TICHÁ. *Strategické řízení*. Vyd. 3. Praha: Credit, 2000. ISBN 80-213-0625-4.

ISO 31000:2009 – *Setting a new standard for risk management: The process for managing risk*. Broadleaf [online]. Broadleaf Capital International, 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <http://broadleaf.com.au/resource-material/iso-31000-2009-setting-a-new-standard-for-risk-management/>

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JANÍČEK, P., MAREK, J. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. Vyd. 4. Brno: Z. Novotný, 2001. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-1901-6.

KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

KUBÍK, Josef a Alena KERLINOVÁ. *Strategický management v hotelnictví a cestovním ruchu*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012. ISBN 978-80-87300-36-7.

Management, Marketing: *Transfer rizika*. Management, Marketing [online]. 2008 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://management-marketing.studentske.eu/2008/07/6-transfer-rizika-penos-na-jin-subjekt.html>

Odborový svaz státních orgánů a organizací: *Dokumenty* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://statorg.cmkos.cz/menu/dokumenty.php>

PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Metody rizikového inženýrství*. V Ostravě: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2012. SPBI Spektrum. Modrá řada. ISBN 978-80-7385-111-8.

RAIS, K., DOSKOČIL R. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA K. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

SMEJKAL, V., RAIS K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. Expert. ISBN 80-247-1501-5.

Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví: *Technická normalizace: Management rizik* [online]. Praha: <http://www.unmz.cz>, 2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/management-rizik>

TICHÝ, M. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.

Technická normalizace: Management rizik. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví [online]. Praha: <http://www.unmz.cz>, 2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/management-rizik>

Wikipedie: *Nejistota: Teorie rozhodování*. [online]. 2016 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Nejistota>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

7S	Strategie, struktura, systém řízení, sdílené hodnoty, schopnosti, styl, spolupracovníci
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EET	Elektronická evidence tržeb
FCA	Fiat Chrysler Automobiles
FMEA	Analýza selhání a jejich dopadů
FTA	Analýza stromu poruch
HW	Hardware
JMK	Jihomoravský kraj
Kč	Koruna česká
LUV	Lehké užitkové vozy
SLEPT	Sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory
SW	Software
SWOT	Strengths, weakness, opportunities, threats

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

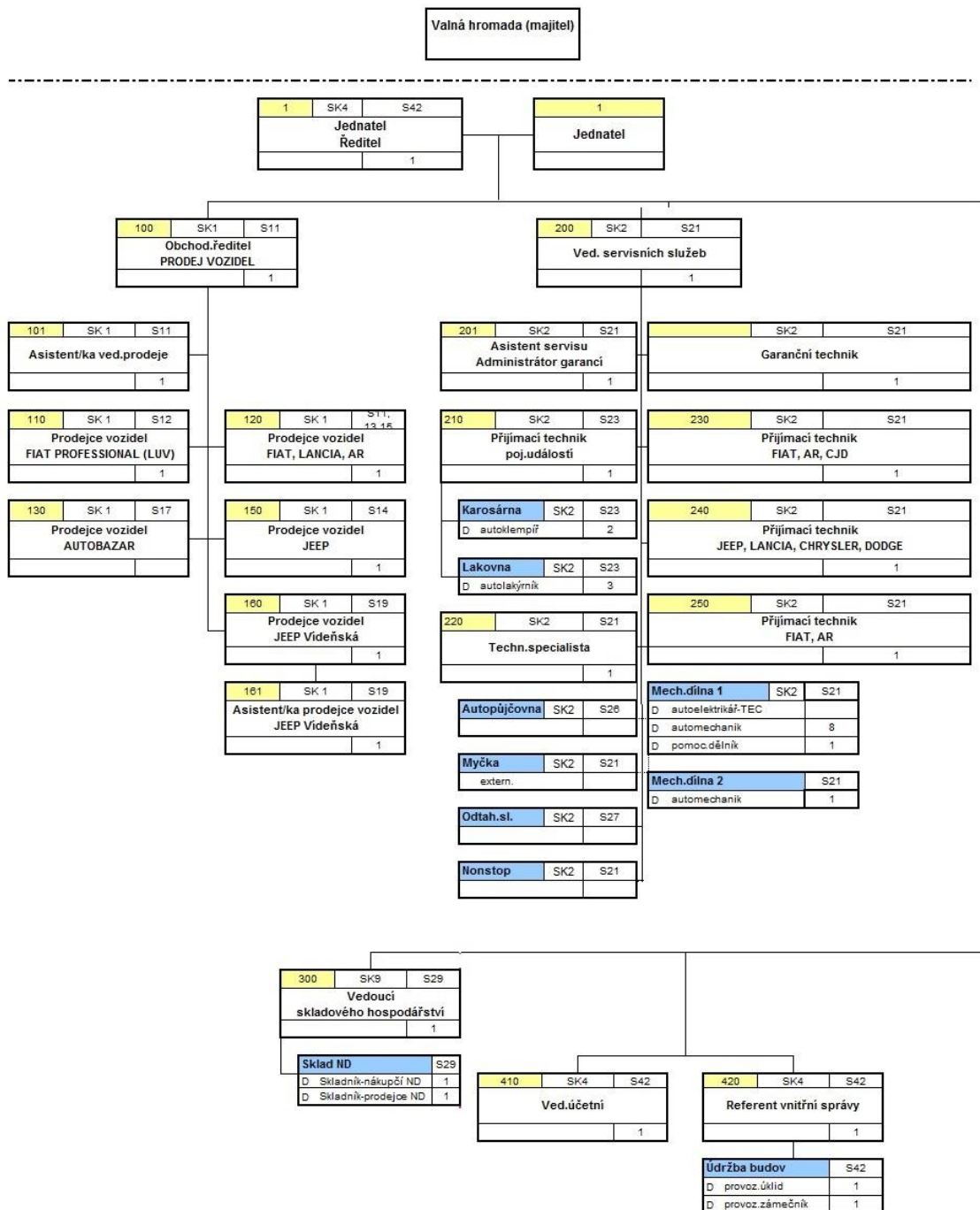
Tabulka 1: Doporučené metody snižování rizika	27
Tabulka 2: Počet obyvatel ČR v jednotlivých letech, v tis.	42
Tabulka 3: Míra nezaměstnanosti v ČR a JMK v jednotlivých letech, v (%)	43
Tabulka 4: Vývoj HDP v ČR v jednotlivých letech, (v %)	45
Tabulka 5: Míra inflace v ČR v jednotlivých letech (v %).....	45
Tabulka 6: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR a JMK v jednotlivých letech, (v Kč) .	46
Tabulka 7: Tržby v odvětví velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel .	46
Tabulka 8: Počet registrovaných nových a ojetých osobních automobilů v ČR v jednotlivých letech.....	47
Tabulka 9: Počet prodaných vozidel v jednotlivých letech	48
Tabulka 10: Tržby Motortec z prodeje vozidel	48
Tabulka 11: Identifikovaná rizika.....	63
Tabulka 12: Hodnocení rizik	65
Tabulka 13: Hodnocení expertů.....	66
Tabulka 14: Tabulka rozdělení rizik dle významnosti.....	68

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces managementu rizik podle ČSN ISO 31000:2009	17
Obrázek 2: Vzor Ishikawa diagramu	19
Obrázek 3: Mapa rizik	68
Obrázek 4: Analýza příčin a důsledků – Prodeje vozidel z operativního leasingu.....	70
Obrázek 5: Analýza příčin a důsledků – Nedostatek technicky vzdělaných dělnických profesí	71
Obrázek 6: Analýza příčin a důsledků – Zhoršení ekonomických výsledků.....	72
Obrázek 7: Analýza příčin a důsledků – Výhradní zaměření na FCA.....	73
Obrázek 8: Analýza příčin a důsledků – Neexistující nástupnictví.....	74
Obrázek 9: Analýza příčin a důsledků – Odchod klíčových zaměstnanců.....	75

PŘÍLOHY

Príloha 1 Organizační struktura Motortec s.r.o.



Příloha 2 Statistika prodeje nových- zaregistrovaných vozidel v r.2006/2015

Období: Leden-Prosinec		MĚSÍČNÍ STATISTIKY REGISTRACÍ												2016		2015		Y/Y změna [%]
Pořadí	Značka	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	CELKEM [-]	CELKEM[%]	CELKEM [-]	CELKEM[%]	
1	ŠKODA	6 510	6 308	7 634	7 470	7 797	7 944	5 409	5 706	6 299	7 047	7 455	6 642	82 221	31,7	73 886	32,0	11,3
2	VOLKSWAGEN	1 649	1 064	2 010	2 355	2 518	2 562	2 104	2 213	2 235	2 607	2 565	2 017	26 699	10,3	23 960	10,4	11,4
3	HYUNDAI	1 173	1 492	1 612	1 921	1 945	2 316	1 567	1 734	1 627	2 033	1 815	1 750	20 985	8,1	19 678	8,5	6,6
4	FORD	1 047	1 175	1 257	1 137	1 343	1 549	1 180	1 089	1 389	1 362	1 529	1 220	15 277	5,9	15 451	6,7	-1,1
5	DACIA	930	842	1 082	1 249	1 063	1 085	1 029	1 142	842	723	894	1 467	12 356	4,8	10 507	4,5	17,6
6	RENAULT	442	728	777	833	912	1 043	822	732	639	736	1 046	1 492	10 202	3,9	8 088	3,5	26,1
7	KIA	454	769	842	832	851	880	617	1 012	686	661	668	660	8 932	3,4	7 591	3,3	17,7
8	OPEL	540	593	798	624	729	1 035	598	841	814	497	708	688	8 465	3,3	8 100	3,5	4,5
9	PEUGEOT	560	750	736	909	939	667	512	622	500	665	645	606	8 111	3,1	7 154	3,1	13,4
10	MERCEDES-BENZ	416	488	558	651	647	703	542	777	553	656	755	796	7 542	2,9	4 910	2,1	53,6
11	SEAT	506	616	774	753	802	588	540	830	417	536	626	411	7 399	2,8	6 746	2,9	9,7
12	BMW	516	371	663	517	497	699	502	669	459	528	552	477	6 450	2,5	5 879	2,5	9,7
13	AUDI	483	430	569	588	612	584	512	577	394	543	593	471	6 356	2,4	5 015	2,2	26,7
14	TOYOTA	290	321	430	499	441	567	380	570	525	611	492	587	5 713	2,2	4 356	1,9	31,2
15	CITROËN	336	459	454	443	600	575	394	439	312	443	478	351	5 284	2,0	4 874	2,1	8,4
16	NISSAN	260	273	647	262	429	661	295	401	586	338	466	368	4 986	1,9	5 001	2,2	-0,3
17	FIAT	190	231	275	277	297	387	297	314	236	273	297	346	3 420	1,3	3 426	1,5	-0,2
18	SUZUKI	174	251	239	272	324	283	251	283	260	320	331	368	3 356	1,3	2 416	1,0	38,9
19	MAZDA	229	269	314	309	310	260	185	261	241	265	240	222	3 105	1,2	2 634	1,1	17,9
20	MITSUBISHI	151	225	202	203	273	332	216	178	218	236	215	166	2 615	1,0	2 425	1,0	7,8
21	HONDA	147	205	194	266	268	224	166	216	132	156	140	144	2 258	0,9	1 795	0,8	25,8
22	VOLVO	141	159	176	184	170	126	140	130	146	172	183	200	1 927	0,7	1 723	0,7	11,8
23	JEEP	79	119	97	87	113	90	83	72	88	88	111	94	1 121	0,4	1 036	0,4	8,2
24	SUBARU	66	90	61	110	117	91	66	82	87	77	76	68	991	0,4	1 020	0,4	-2,8
25	LAND ROVER	82	91	127	78	67	102	54	78	67	81	68	80	975	0,4	862	0,4	13,1
	OSTATNÍ	160	163	274	277	310	352	257	280	224	250	212	247	3 006	1,2	2 569	1,1	17,0
CELKEM		17 539	19 282	22 802	23 106	24 374	25 705	18 718	21 248	19 976	21 904	23 160	21 938	259 752	100	231 102	100	12,4

Zdroj : Ministerstvo dopravy

*Príloha 3 Statistika prodeje nových - zaregistrovaných vozidel- bez deregistrací
v r.2006/2015*

Období: Leden-Prosinec		MĚSÍČNÍ STATISTIKY REÁLNYCH PRODEJŮ												2016		2015		Y/Y změna [%]
Pořadí	Značka	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	CELKEM [-]	CELKEM[%]	CELKEM [-]	CELKEM[%]	
1	ŠKODA	6 076	5 966	7 187	7 042	7 415	7 613	5 165	5 440	6 170	6 066	7 282	6 535	78 765	35,9	68 435	36,9	15,1
2	HYUNDAI	1 163	1 433	1 554	1 059	1 089	2 275	1 530	1 679	1 610	1 992	1 792	1 712	20 496	9,3	19 362	10,4	5,9
3	VOLKSWAGEN	1 370	1 385	1 434	1 613	1 523	1 547	1 126	1 084	1 236	1 544	1 636	1 464	16 982	7,7	15 223	8,2	11,6
4	DACIA	752	702	971	1 163	976	1 036	909	1 056	780	664	752	1 403	11 252	5,1	8 936	4,8	25,9
5	RENAULT	344	644	723	792	879	1 004	799	706	608	712	1 019	1 454	9 684	4,4	7 313	3,9	32,4
6	KIA	439	717	808	760	777	791	580	937	617	620	639	649	8 334	3,8	7 269	3,9	14,7
7	OPEL	517	563	758	589	690	950	532	821	750	472	648	657	7 947	3,6	7 817	4,2	1,7
8	PEUGEOT	506	649	659	826	856	623	467	598	479	629	632	571	7 495	3,4	6 299	3,4	19,0
9	MERCEDES-BENZ	397	472	525	632	635	689	540	771	544	643	738	775	7 361	3,4	4 578	2,5	60,8
10	FORD	336	631	827	265	705	549	232	460	385	408	806	966	6 570	3,0	5 255	2,8	25,0
11	BMW	501	351	647	507	488	680	477	625	397	477	519	453	6 122	2,8	5 601	3,0	9,3
12	TOYOTA	283	319	423	484	433	559	378	558	520	597	484	578	5 616	2,6	4 165	2,2	34,8
13	CITROËN	321	435	430	425	584	540	371	415	308	430	458	344	5 061	2,3	4 628	2,5	9,4
14	AUDI	314	271	312	412	432	468	395	475	335	521	571	402	4 908	2,2	2 647	1,4	85,4
15	NISSAN	147	202	510	126	255	540	175	303	506	217	317	318	3 616	1,6	3 462	1,9	4,4
16	MAZDA	220	256	303	300	294	250	178	240	224	252	233	214	2 972	1,4	2 485	1,3	19,6
17	SUZUKI	169	221	206	224	282	206	210	251	238	301	310	353	2 971	1,4	1 988	1,1	49,4
18	MITSUBISHI	141	223	199	195	267	316	196	163	202	214	207	162	2 485	1,1	2 270	1,2	9,5
19	HONDA	131	176	173	250	251	220	162	190	126	150	139	136	2 112	1,0	1 628	0,9	29,7
20	VOLVO	128	150	161	172	160	121	132	108	130	139	172	183	1 756	0,8	1 425	0,8	23,2
21	SEAT	89	62	-29	179	114	118	135	200	39	113	211	193	1 444	0,7	-495	-0,3	
22	SUBARU	60	80	48	86	104	83	54	74	80	71	62	65	867	0,4	890	0,5	-2,6
23	LAND ROVER	72	71	87	68	57	90	44	73	60	70	44	70	806	0,4	666	0,4	21,0
24	MINI	34	29	62	41	44	62	81	61	32	46	33	30	555	0,3	613	0,3	-9,8
25	FIAT	31	-9	43	2	38	-2	70	119	-19	110	47	96	526	0,2	653	0,4	-19,4
	OSTATNÍ	150	124	230	281	257	301	163	238	178	212	173	225	2 532	1,2	2 182	1,2	16,0
	CELKEM	14 691	16 123	19 251	19 293	20 405	21 629	15 209	17 661	16 571	18 470	19 924	20 008	219 235	100	185 295	100	18,3

Zdroj : Ministerstvo dopravy

Príloha 4 Hodnocení jednotlivých rizik experty

Riziko 1: Vstup nových prodejců FCA				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	6	4	4	4,66
Dopad rizika	6	5	5	5,33
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				26,44

Riziko 2: Vstup prodejců jiných značek				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	7	6	6	6,33
Dopad rizika	4	3	3	3,33

Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				21,11
--	--	--	--	-------

Riziko 3: Vstup autorizovaných servisů				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	5	5	4	4,66
Dopad rizika	5	7	5	5,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				26,44

Riziko 4: Vstup neautorizovaných servisů				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	3	7	6	5,33
Dopad rizika	2	3	3	2,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				14,22

Riziko 5: Vstup nových rychloservisů				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	5	8	5	6
Dopad rizika	1	4	1	2
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				12

Riziko 6: Vstup nových pneuservisů				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	4	7	5	5,33
Dopad rizika	2	3	3	2,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				14,22

Riziko 7: Vstup nových autolakoven				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	4	8	7	6,33
Dopad rizika	3	6	4	4,33
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				24,44

Riziko 8: Ztráta koncese				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	7	5	8	4,33
Dopad rizika	9	8	10	9
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				39

Riziko 9: Pokles tržního podílu				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	4	4	5	4,33
Dopad rizika	7	6	7	6,33
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				27,41

Riziko 10: Nekonkurenční modely				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	5	4	5	4,66
Dopad rizika	8	5	7	6,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				44,44

Riziko 11: Nekonkurenční ceny				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	5	4	5	4,66

Dopad rizika	9	4	7	6,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				44,44

Riziko 12: Nízké marže u aut

Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	5	4	5	4,66
Dopad rizika	9	5	9	7,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				35,77

Riziko 13: Nízké marže u náhradních dílů

Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	4	4	6	4,66
Dopad rizika	4	8	7	6,33
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				29,5

Riziko 14: Nereálné prodejní cíle u aut

Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	5	3	5	4,33
Dopad rizika	8	4	8	6,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				28,88

Riziko 15: Nereálné prodejní cíle u náhradních dílů

Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	4	2	4	3,33
Dopad rizika	4	6	6	5,33
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				17,7

Riziko 16: Nedodržení dohodnutých marží				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	4	4	5	4,33
Dopad rizika	8	7	9	8
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				34,66

Riziko 17: Růst prodeje neoriginálních náhradních dílů				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	4	7	7	6
Dopad rizika	4	3	5	4
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				24

Riziko 18: Růst aukčních prodeje vozidel				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	5	5	6	5,33
Dopad rizika	3	3	3	3
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				16

Riziko 19: Růst prodeje aut z operativního leasingu				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	8	6	9	7,66
Dopad rizika	9	8	9	8,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				66,44

Riziko 20: Nedostatek prodejců se znalostí IT				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	7	5	4	5,33

Dopad rizika	4	3	2	3
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				16

Riziko 21: Nedostatek servisních techniků se znalostí IT				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	5	7	4	5,33
Dopad rizika	3	6	2	3,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				19,5

Riziko 22: Nedostatek dělnických profesí				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	9	9	8	8,66
Dopad rizika	9	9	8	8,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				75,1

Riziko 23: Nedostatečný marketing				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	9	5	3	5,66
Dopad rizika	8	4	2	4,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				26,44

Riziko 24: Rostoucí náklady na legislativu				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	5	5	6	5,33
Dopad rizika	4	3	3	3,33
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				17,7

Riziko 25: Pokuty z neprovedených legislativních změn				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	5	5	6	5,33
Dopad rizika	4	3	4	3,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				19,5

Riziko 26: Rostoucí mzdové náklady				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	3	3	4	3,33
Dopad rizika	5	5	7	5,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				18,8

Riziko 27: Zhoršení ekonomických výsledků				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	7	8	9	8
Dopad rizika	9	9	9	9
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				72

Riziko 28: Politická nestabilita po parlamentních volbách				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	3	2	3	5,33
Dopad rizika	3	3	3	3
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				16

Riziko 29: Výhradní zaměření na koncern FCA				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	6	5	6	5,66

Dopad rizika	9	7	9	8,33
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				47,22

Riziko 30: Neexistující nástupnictví majitele				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	9	9	9	9
Dopad rizika	9	9	9	9
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				81

Riziko 31: Odchod klíčových zaměstnanců				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	5	6	6	5,66
Dopad rizika	7	7	6	6,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				37,77

Riziko 32: Zastávání HW a SW				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	5	6	5	5,33
Dopad rizika	2	3	4	3
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				16

Riziko 33: Nekompatibilní informační systémy				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	6	5	5	5,33
Dopad rizika	2	1	2	1,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				8,88

Riziko 34: Odborné zaostávání zaměstnanců				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	6	6	4	5,33
Dopad rizika	4	5	4	4,33
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				23,11

Riziko 35: Vysoké náklady na školení				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	8	8	3	6,33
Dopad rizika	3	2	4	3
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				19

Riziko 36: Malá atraktivnost motivačních programů				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	2	2	2	2
Dopad rizika	4	3	8	5
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				10

Riziko 37: Nízká produktivita práce				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	2	3	2	2,33
Dopad rizika	6	4	7	5,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				13,22

Riziko 38: Chybný výběr nové značky				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	2	2	2	2

Dopad rizika	4	3	8	5
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				10

Riziko 39: Rostoucí cenová válka mezi prodejci				
Expert	1	2	3	Skóre
Možnost výskytu	4	5	4	4,33
Dopad rizika	6	5	6	5,66
Ocenění rizika (Skóre výskytu x skóre dopadu)				24,55